

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

التفكير الإستراتيجي

حلول من الخبراء لتحديات يومية

استكشف الأنماط والاتجاهات - فكّر بتنافسية - حدّد الأهداف والأولويات

نقلته إلى العربية

خلود الغرايبة



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- تشجيـع الإبـداع
- التأكيد على العميل
- إدارة الفرق
- تحديد الأهداف
- تطوير دراسة جدوى الأعمال
- تطوير عمليات الأعمال
- قياس الأداء
- قيادة الفرق الإفتراضية
- تنفيذ الإستراتيجية


mohamed khatab

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

التفكير الإستراتيجي

حلول من الخبراء

لتحديات الحياة اليومية

نقلته إلى العربية

خلود الغرايبة



قائمة المحتويات

رسالة الموجّه

لماذا نتعلم التفكير الإستراتيجي؟

بوصفك مديراً يعمل في قسم من مؤسسة فيها أقسام كثيرة، وتتخذ كل يوم القرارات والخيارات التي قد تساعد مؤسستك أو تؤذيها بالاعتماد على مدى إستراتيجيتها، ولاتخاذ القرارات التي ستعطي أفضل النتائج العامة الممكنة للمؤسسة، تحتاج إلى التفكير في الآثار الأوسع نطاقاً لكلّ إجراء تفكر فيه، حيث يتعيّن عليك العمل بوجود حقيقة مفادها، أنّ المعلومات المتوافرة التي تتعامل من خلالها مع القرارات المعقدة محدودة (ورابكة في كثير من الأحيان).

وتحتاج إلى التفكير الإستراتيجي، لاتخاذ أكثر الخيارات الممكنة حكمة بيد أنّ التفكير الإستراتيجي عملية تتكوّن من مجموعة من المهارات الواجب ممارستها، وتعلمها، وتطبيقها في تسلسل معين، وسيساعدك هذا الكتاب على إتقان المهارات الأساسية لهذه العملية، وستبدأ باكتشاف كيفية فهم بيئة الأعمال التي تعمل فيها، وكيفية توضيح الأهداف التي تودّ تحقيقها، لتمهيد الطريق لاتخاذ قرار إستراتيجي، ثم ستتعلم كيفية تطبيق المهارات الخمس الحاسمة للتفكير الإستراتيجي، وهي: تحديد العلاقات، والأنماط، والاتجاهات، في بيئة عملك؛ والتفكير بصورة مبتكرة؛ وتحليل المعلومات؛ وتحديد أولويات أعمالك، والقيام بالمقايضات التي تأتي حتماً مع اختيار مسار عمل واحد.

أتقن عملية التفكير الإستراتيجي ومهاراتها الأساسية،
وستصبح شريكاً إستراتيجيّاً حقيقيّاً في المؤسسة.

ديفيد ج. كولز، الموجّه

أستاذ في الوحدة الإستراتيجية في كلية هارفارد للأعمال، يعمل في تدريس برامج ماجستير إدارة الأعمال والتعليم التنفيذي، وهو خبير في إستراتيجيات الشركات والمنافسة العالمية، ومؤلف لكتابين حديثين، هما: (إستراتيجية الشركة) بالاشتراك مع سنثيا مونتغومري، و(مقارّ الشركة) بالاشتراك مع مايكل جولد وديفيد يونغ، وقد نشرت أعماله في كثير من الأحيان في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، ومجلة أكاديمية الإدارة، ومجلة الإدارة الإستراتيجية، ومجلة الإدارة الأوروبية، وفي كثير من الكتب وفيها كتاب إدارة الشركة المتعدّدة الأعمال والقدرة التنافسية الدولية، وما بعد التجارة الحرة.

فاز الأستاذ كولز عام 2008م بجائزة ماكينزي في الذكرى الخمسين بوصفه كاتب أفضل مقال نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في تلك السنة، ويعمل الأستاذ كولز، إضافة إلى التدريس، مستشاراً لشركات عدة أمريكية كبرى، وفضلاً على ذلك فهو عضو في مجلس أمناء كلية هولت الدولية التجارية، وعضو مجلس استشاري في شركتي فيفالدي بارتنرز وفولدرويف، وأحد مؤسّسي شركة التعليم الإلكتروني (الحافة الإلكترونية)، والشركة الاستشارية لودلو بارتنرز.

التفكير الإستراتيجي
الأساسيات والمبادئ

نظرة عامة
في التفكير الإستراتيجي



لو طلب إليك مديرك التفكير (تفكيراً إستراتيجيّاً)، فما معنى ذلك؟ سنلقي من خلال الصفحات القادمة نظرة عن قرب على بعض الجوانب الرئيسة للتفكير الإستراتيجي؛ ما التفكير الإستراتيجي؟ وما أهميته؟ ومن الذي يحتاج إلى التفكير الإستراتيجي؟ وما سمات الأشخاص الذين يفكرون تفكيراً إستراتيجيّاً؟ وما خطوات عملية التفكير الإستراتيجي؟

ما التفكير الإستراتيجي؟

يدور التفكير الإستراتيجي، في معناه البسيط، حول تحليل الفرص والمشكلات من المنظور الأوسع، وفهم التأثير المحتمل لأفعال المرء في الآخرين، حيث يتصوّر المفكرون الإستراتيجيون ما قد يحدث، أو يمكن أن يحدث، ويتخذون نهجاً شاملاً للتعامل مع القضايا والتحديات اليومية، إضافة إلى أنّهم يجعلون القيام بذلك عملية مستمرّة، بدلاً من القيام به بوصفه حدثاً يحدث مرة واحدة.

قد تعترضك يوميّاً - كسائر المديرين - مواقف معقدة ومشكلات وقرارات صعبة، إذ يتعيّن عليك التعامل مع هذه الحالات بأفضل ما عندك من خلال استخدام المعلومات المتوافرة، وفي العالم المثالي، عادة ما تكون قادراً على الوصول إلى المعلومات جميعها التي تحتاج إليها للبحث في هذه التحديات، ولكنك في الواقع، تستطيع الوصول إلى قدر محدود من المعلومات لاستغلالها، ونظراً إلى أنك تشغل مكاناً

محدداً في المؤسسة، فيتوافر لك منظور محدود للقوى المتوافرة خارج مجال سلطتك أو تأثيرك.

يساعدك التفكير الإستراتيجي على التغلب على هذه المحددات، إذ إنّك عندما تفكر تفكيراً إستراتيجيّاً، فإنك تتخطى العمل اليومي، وتفكر في البيئة الكبرى التي تعمل فيها؛ فتطرح الأسئلة، وتتحدى الافتراضات المتعلقة بكيفية عمل الأشياء في الشركة، وتجمع البيانات المعقدة والغامضة أحياناً، وتفسرها، وتستخدم الرؤى المكتسبة للقيام بالاختيارات الذكية واختيار المسارات المناسبة للمبادرات.

إضافة إلى ذلك، فإنك تقوم بتلك الأشياء جميعها بهدف توليد أفضل نتائج الأعمال في المستقبل باستخدام الفرص المتاحة اليوم.

لماذا يعدّ التفكير الإستراتيجي مهمّاً؟

عندما تفكر مع الآخرين في المؤسسة تفكيراً إستراتيجيّاً، فإنك تحقّق فوائد مهمّة للمؤسسة، حيث:

- تخطط مساراً للمجموعة يتماشى مع إستراتيجية الشركة الكلية.
- تتّخذ قرارات ذكية طويلة المدى، تكمل القرارات التي يتخذها الآخرون في المؤسّسة، وتتماشى معها.
- تكسب التزام الموظفين لدعم قراراتك.

- تدعم أداء المجموعة، وتعظِّم نتائج العمل.
- تعزز ثقافة تدعم التفكير الحديث، وتتبنى المبادرة الإستراتيجية.

إضافة إلى أنّ التفكير الإستراتيجي يقدّم لك فوائد مهنية وشخصية ذات قيمة، منها الاحترام والتقدير اللذان يبديهما المشرف والزملاء والرئيس المباشر.

(رحلة الاستكشاف الحقيقية ليست البحث عن أراضٍ جديدة، بل النظر بعين جديدة).

– مارسيل بروست

من الذي يحتاج إلى التفكير الإستراتيجي؟

في عالم الأعمال الذي يتمتع بتنافسية عالية وسرعة في التغيّر، يجب على العاملين في المؤسسة جميعهم تعلم التفكير الإستراتيجي، وعندئذٍ فقط يمكن للمؤسسة الاستفادة من مجموعة الإبداع والمعرفة الكاملة المتجسّدة في القوّة العاملة لديها.

من الممكن أن يكون التفكير الإستراتيجي فاعلاً، ولا سيّما عندما يحدث بصورة تعاونية وفردية، فمن خلال التفكير الإستراتيجي في مجموعات، يمكنك الاطلاع على رؤى الآخرين المتعلقة بالقضايا الحرجة والمعقدة، وتعدّ هذه فائدة مهمّة في الساحة التجارية اليوم.

لدى كل مدير في المؤسسة رؤية فريدة لكيفية عمل الشركة، وعن طريق طرح الأسئلة على المديرين الآخرين، المتعلقة بكيفية تفاعلهم مع الموظفين في مختلف المواقع في المؤسسة، فإنّك تُعزّز فهمك لكيفية تأثير أفعالك فيهم وفي عملهم، فمثلاً: لنفترض أنّك تعمل في حسابات المقبوضات، وترغب في إصلاح نظام بيانات الحساب (الفواتير)، وتعلم أنّ مجموعة تقنية المعلومات، والمديرين جميعهم الذين يصدرون بيانات الحساب، سيتأثرون بما ستقوم به، وعلى الرغم من ذلك، تقرر طرح سؤال على الأشخاص الآخرين في المؤسسة عن كيفية تأثير تغيير نظام بيانات الحساب فيهم، ومن خلال الحديث مع الأشخاص في قسم التسويق، تعلم أنه سيكون للتغيرات المقترحة نتائج مهمّة على مجموعة تصميم البرنامج، ولكن لماذا؟ ستحتاج التصاميم جميعها إلى دمج شريط الترميز (باركود) للتعامل مع التغيرات في تقنية نظام بيانات الحساب.

من خلال التعاون مع الآخرين، يمكنك الحصول على مزيد من التبصر في النتائج المعقدة التي تنتج عن القرارات التي تبدو بسيطة، وسيساعدك هذا التبصر بدوره على اتخاذ المزيد من الخيارات الإستراتيجية.

ما الخصائص المميّزة للأشخاص الذين يفكرون تفكيراً إستراتيجيّاً؟

يبدي المديرون الذين يفكرون تفكيراً إستراتيجيّاً صفات شخصية، وسلوكات، ومواقف محددة، ومهارات تفكير، فإذا كنت ترغب في أن تصبح مفكراً إستراتيجيّاً، فيجب أن تكون لديك الصفات الشخصية الآتية:

- **الفضول:** تهتمّ حقّاً بما يجري في وحدتك وشركتك وبيئة الأعمال الكبرى.
- **المرونة:** قادر على تكييف الأساليب وتحويل الأفكار، عندما تشير المعلومات الجديدة إلى الحاجة إلى القيام بذلك.
- **التركيز على المستقبل:** تفكر باستمرار في كيفية تغيير الظروف التي تعمل فيها المجموعة والشركة في الأشهر والسنوات القادمة، وتراقب عن كثب الفرص التي قد تكون مفيدة في المستقبل، إضافة إلى الأخطار التي قد تلوح في الأفق.
- **النظرة الإيجابية:** ترى التحديات بوصفها فرصاً، وتعتقد أنّ النجاح ممكن.
- **الانفتاح:** ترحّب بالأفكار الجديدة من المشرفين، والزملاء، والموظفين، وأصحاب المصلحة من الخارج، مثل: العملاء، والمورِّدين، والشركاء التجاريين، وتتقبل أيضاً النقد بصدرٍ رحبٍ، ولا تردّ بطريقة دفاعية.

- **الاتساع**: تعمل باستمرار على توسيع معرفتك وخبراتك الخاصة؛ حتى تتمكن من رؤية روابط المعرفة وأنماطها من خلال الحقول التي تبدو غير مرتبطة.

وتكون مستعدّاً لتصبح مفكراً إستراتيجيّاً إذا كنت تتوقع باستمرار تأثير أفعالك في مجموعة واسعة من الأفراد؛ كالمدير والرئيس المباشر والزملاء والعملاء، على سبيل الذكر لا الحصر. وللقيام بذلك تحتاج إلى إظهار السلوكات الآتية:

- التماس آراء الأشخاص الآخرين.
- طرح الأسئلة، وتحدي الافتراضات المتعلقة بكيفية عمل الكون.
- التركيز على المستقبل.
- تحديد القوى التي تحرك أداء الوحدة أو الشركة، والتفكير في كيفية تحسين ذلك الأداء.
- تَرَقُّب المنافسة.
- تعيد تقييم العملاء، وما يقدرونه.
- تبقى مطلعاً على آخر المستجدات التي تحدث في وحدتك، وفي المجموعات الأخرى من الشركة بوجه عام.
- تنفتح على التعلم المستمر من خلال قراءة الكتب، والمجلات، وتقارير الصناعة، وحضور الندوات والتواصل مع الخبراء.

ومن خلال ممارسة هذه السلوكات، يمكنك بسهولة أكبر ملاحظة فرص جديدة للاستفادة منها، ويمكنك أيضاً تحديد الأخطار المحتملة، وصدها قبل إحداثها الضرر الحقيقي.

و أخيراً، يبدي المفكرون الإستراتيجيون مهارات تفكير مميزة، وهي القدرة على:

- تحليل الموقف موضوعيّاً، وقياس إيجابياته، وسلبياته، والآثار المترتبة في مسار العمل.
- التقاط الأفكار المجردة، ووضع «الأجزاء» معاً لتشكيل صورة متكاملة.
- إنتاج مجموعة واسعة من الخيارات، وتصوّر الإمكانات الجديدة، وصياغة الأساليب الجديدة لعملها.
- أخذ الحدس في الحسبان عند اتخاذهم القرارات، دون السماح بالسيطرة على النتيجة النهائية.
- فهم الروابط بين السبب والنتيجة بين كثير من العناصر التي تشكل النظام، سواء النظام كان هو الفريق أو الوحدة أو المؤسسة أو المشروع أو العملية.

من المهم في الإستراتيجية رؤية الأشياء البعيدة كما لو كانت قريبة، وإلقاء نظرة بعيدة على الأشياء القريبة.

مياموتو موساشي

ما خطوات التفكير الإستراتيجي؟

يمكن تقسيم التفكير الإستراتيجي إلى مرحلتين، تتكوّن كل منهما من خطوات محدّدة.

المرحلة (1): إعداد المسرح، ويتكوّن من خطوتين:

1. **رؤية الصورة الأشمل:** فهم بيئة الأعمال الأوسع التي تعمل فيها.

2. **توضيح الأهداف الإستراتيجية:** تحديد ما تأمل تحقيقه من خلال التفكير الإستراتيجي.

المرحلة (2): تطبيق المهارات الخاصة، وتتكوّن من خمس خطوات إضافية:

1. **تحديد العلاقات، والأنماط، والاتجاهات:** اكتشاف الأنماط بين الأحداث التي تبدو غير مرتبطة، وتصنيف المعلومات ذات الصلة؛ للحدّ من عدد القضايا التي يجب التعامل معها في الوقت الواحد.

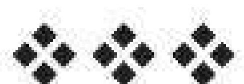
1. **امتلاك الإبداع:** إنتاج البدائل، وتصوّر الاحتمالات الجديدة، وتحدّي الافتراضات الخاصة، والانفتاح على المعلومات الجديدة.

2. **تحليل المعلومات:** فرز أولويات أهمّ المعلومات وتحديدها في أثناء اتخاذ القرار، وإدارة المشروعات، والتعامل مع النزاع، وهكذا.

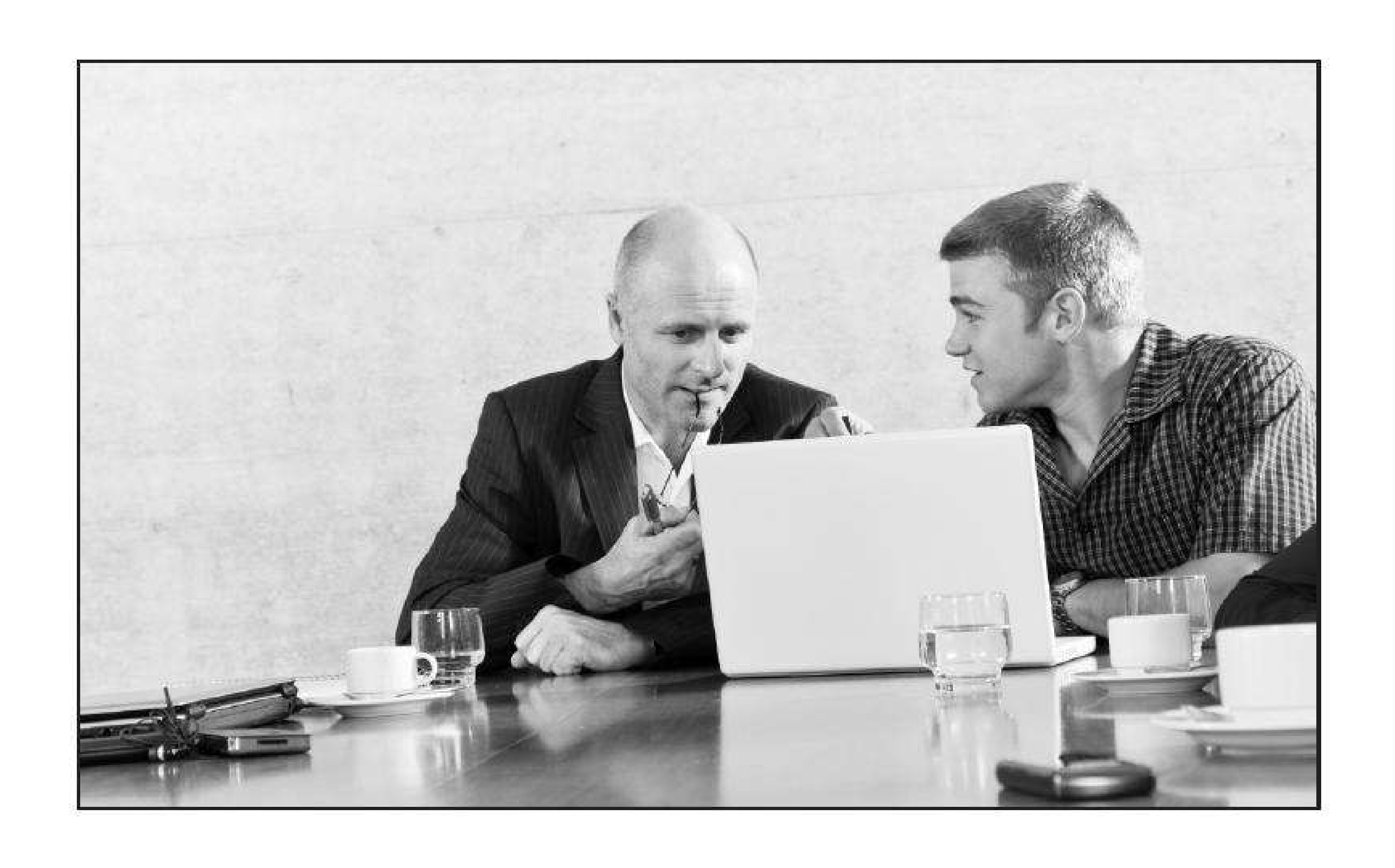
3. **تحديد أولويات عملك الخاص:** استمرار التركيز على الأهداف الخاصة في أثناء التعامل مع المطالب المتعددة والأولويات المنافسة.

4. إجراء المقايضات: معرفة المزايا والعيوب المحتملة لفكرة أو مسار عمل ما، واتخاذ الخيارات بشأن ما ستقوم به، وما ستمتنع عن فعله، والموازنة بين المخاوف قصيرة الأجل والمخاوف طويلةالأجل.

سنلقي فيما تبقى من أقسام هذا الكتاب، نظرة فاحصة على كل من هذه الخطوات.



الخطوة الأولى
رؤية الصورة الأشمل



يحسّن المفكرون الإستراتيجيون باستمرار وجهة نظرهم «للمنظومة البيئية للأعمال» التي يعملون فيها؛ لأنّهم يفهمون إستراتيجيات الشركة والوحدة، ويطلعون على أحدث قضايا العملاء واهتماماتهم، والمنافسين، والصناعة، من حيث صلتها بالمهام الوظيفية الخاصة بهم، ويفكرون في التأثير المحتمل لقراراتهم وأفعالهم في الشركة بوجه عام، وفي الرئيس ومديري الوحدات والفرق الأخرى والموظفين، ويقومون بهذا كلّه من منظور طويل الأجل بدلاً من التركيز فقط على الآثار قصيرة الأجل، ثم يستخدمون وعيهم للصورة الأشمل في اتخاذ خيارات العمل على الطبيعة.

فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة

يعدّ الوعي بإستراتيجيات الشركة ووحداتها أمراً حيويّاً للقدرة على التفكير الإستراتيجي؛ لذا، يجب عليك القيام بكل ما في وسعك؛ لفهم إستراتيجية الشركة، وكيف تؤثر في إستراتيجية الوحدة، وعليه، تحدّث إلى رئيس العمل والزملاء المديرين، وتفحّص التقارير السنوية ومنشورات الشركة الأخرى، واستمع إلى خطب الرئيس التنفيذي.

قد تشير طريقة تخصيص المديرين التنفيذيين في شركةٍ ما للموارد - في بعض الأحيان - إلى إستراتيجية رفيعة المستوى، فإذا لاحظت أنّ الشركة تستثمر في الاستحواذ على شركات منافسة، فقد تستنتج أنّ إستراتيجيتها تتضمّن القضاء على المنافسين وزيادة حصتها في السوق.

وعليه، استخدم فهمك هذه الإستراتيجية؛ لضمان دعم مجموعتك لها، مفترضين مثلاً أنّ الشركة لديها إستراتيجية واضحة للتوسّع في أسواق جديدة في الخارج.

ماذا كنت ستفعل؟

استخدام الأفكار الجديدة

شين (Shane) هو مدير الإنتاج في مصنع بيلي للألعاب، وقد وضعت الإدارة العليا حديثاً تحدياً للوحدات جميعها؛ لزيادة الإيرادات بنسبة (5%) في العام المقبل، وطلب مدير شين إليه التفكير تفكيراً إستراتيجيّاً في الطرق التي تفي بهذا المطلب.

لدى شين بعض الأفكار المتعلقة بكيفية تحديث بعض الألعاب في خط الإنتاج التابع لوحدته، من خلال العبوّات والميزات الجديدة التي تغري العملاء، ويرغب شين في تطبيق أفكاره ومعرفة الجدوى منها، لكنه غير متيقن كيف يمضي قدماً في ذلك.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الموجّه حلاً لما كنت ستفعل.

عندها يمكنك استخدام وعيك لهذه الإستراتيجية الرفيعة المستوى لتحديد اتجاه المجموعة.

- فإذا كنت قائد مجموعة تطوير منتج ما، فقد تقيّم مقدار الجذب لمنتجك الموجود في السوق الخارجية المستهدفة.
- وإذا كنت قائد مجموعة بحوث لسوق ما، فقد ترغب في تصميم الاستطلاعات وغيرها من الأدوات؛ لاختبار الأهمية المحتملة في عروض الشركة في السوق الجديدة المقصودة.
- وإذا كنت قائد مجموعة خدمة العملاء، فربما ترغب في استكشاف كيف يمكن زيادة خدمات مجموعتك، لتلبية طلب شريحة العملاء المنوي خدمتها في الخارج.

ومع كل قرار مهم تتّخذه، تساءل: «هل سيساعد ما أفكر القيام به، وحدتي والشركة على تنفيذ إستراتيجيتها؟ أم هل يجعل خط سير العمل المقترح أمر تحقيق أهدافنا الإستراتيجية أكثر صعوبة؟» توفر «خطوات فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة» توجيهات إضافية إلى جانب رؤية الصورة الأشمل.

خطوات فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة

1. **حدّد هل يوجد لدى الشركة والوحدة خطط إستراتيجية:** اسأل رئيسك هل هناك خطط إستراتيجية على مستوى الشركة والوحدة، وإذا كان الأمر كذلك، فحاول الحصول على نسخ منها، إذ إنّ المعلومات الواردة في هذه الوثائق سوف تساعدك على فهم مهامّ الشركة والوحدة الإستراتيجية والرؤى والأهداف.

2. **تحدث إلى الرئيس عن إستراتيجيات الشركة والوحدة:** تحدّث إلى الرئيس بعد الاطلاع على وثائق الإستراتيجية المتوافرة، عن الاتجاه المستقبلي للشركة والوحدة، واطلب إليه أن يبلغك عن جلسات التخطيط التي أعدّها للشركة أو الوحدة.

3. **تعرّف وجهات نظر زملائك المتعلقة بإستراتيجيات الشركة والوحدة:** تحدّث إلى المديرين الآخرين في المؤسسة؛ لفهم كيفية مقاربة الوحدات والشركة صياغة الإستراتيجية والتخطيط والتنفيذ.

4. **لاحظ القرارات والرسائل التي يتواصل من خلالها المديرون التنفيذيون في المؤسسة:** اقرأ أو استمع إلى العروض التي قدّمها الرئيس التنفيذي للمجلس والمستثمرين وغيرهم، حيث تبدي العروض التي يقدّمها الرئيس التنفيذي عادة التوجّه والتقدّم نحو كل من الأهداف التجارية على المدى القصير، والمبادرات الإستراتيجية على المدى الطويل. وعليك أيضاً:

   - قراءة تقرير الشركة السنوي، إذا كانت شركة عامة.
   - مراجعة موقع المؤسّسة على الشبكة العنكبوتية.
   - مراجعة الإعلانات الخاصة بالشركة والأخبار الصحفية.
   - تفحّص معلومات التسويق والمنتج.
   - تفحّص الرسائل الإخبارية وقنوات الاتصال الأخرى؛ للحصول على معلومات حول إستراتيجية المؤسسة.

- احضر اجتماعات الشركة جميعها التي تُناقَش فيها الإستراتيجيات والنتائج، فالقيام بذلك يبقيك مطلعاً على التغييرات التي تحدث في المؤسسة.

5. **كن مستعدّاً لمناقشة إستراتيجيات الشركة والوحدة مع الآخرين:**

يتعمّق فهمك للإستراتيجيات المطبَّقة في المؤسسة، من خلال الحديث عن إستراتيجيات الشركة والوحدة، والإجابة عن أسئلة الآخرين. وتشتمل الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها على مايأتي:

- ما إستراتيجيات الشركة والوحدة التي تعمل فيها؟
- لماذا وقع الاختيار عليها؟
- ما المطلوب حتى تحقّق هذه الإستراتيجيات النجاح؟

تحليل العملاء والمنافسين واتجاهات النشاط الصناعي

تحتاج عند التفكير تفكيراً إستراتيجيّاً إلى النظر إلى ما يحدث خارج الشركة وما يحدث في الداخل كذلك، وهذا يعني الاطلاع على احتياجات الزبائن الخارجيين، وتحركات المنافسين، واتجاهات النشاط الصناعي، وستحدّد وظيفة عملك المقدار المطلوب لجعل ذلك أولوية.

فإذا كنت تعمل - مثلاً - في مجال المبيعات، فستحتاج إلى معرفة الزبائن والمنافسين والنشاط الصناعي بصورة وثيقة، ولكن، إذا كنت تعمل في مجال التصنيع، فقد لا تحتاج إلى دراسة منافسي الشركة تماماً بصورة وثيقة.

(يؤثر المستقبل في الحاضر بقدر تأثيره في الماضي).

فريدريك نيتشه

ولتقويم التطوّر خارج الشركة، اطرح الأسئلة الآتية:

- **الزبائن:** «من هم عملاء الشركة؟ وما الذي يقدرونه؟ كيف يمكن لاحتياجاتهم أن تتطوّر في المستقبل؟» يمكن لاستطلاعات الزبائن ومجموعات التركيز وغيرها من الوسائل، أن تساعد على إيجاد الإجابات عن هذه الأسئلة، فمثلاً: اقترح أحد مديري توريد الغاز الصناعي بعد إجراء استطلاع العملاء حول التحديات الأخيرة، أن تبدأ الشركة بتقديم خدمات الاستشارات البيئية إلى العملاء، وحصل على الموافقة على فكرته، وقد أثبتت الخدمة الجديدة نجاحها، وهذا ما سمح باجتذاب المزيد من إنفاق العملاء.
- **المنافسون:** «من هم المنافسون الحاليّون؟ وما التكتيك الذي يستخدمونه؟ وبماذا نختلف عنهم؟

ما نقاط القوة لديهم والتي قد تشكل تهديداً لنا؟ وما نقاط الضعف الموجودة التي من الممكن استغلالها؟» يمكنك الحصول على معلومات

عن الشركات المنافسة من خلال الادعاء بأنك من عملائها شخصيّاً، وتقرأ تقارير المحلِّلين (للشركات المتداولة علناً)، وتتواصل مع المهنيين الآخرين الذين يعرفون هذه الشركات المنافسة.

فمثلاً، زار أحد مديري المخازن المحلية الكبرى للبيع بالتجزئة مخزناً منافساً رئيساً، يبيع بأسعار مخفَّضة في المدينة، واستمع إلى محادثات المتسوقين، فخلص إلى أنّ المتسوقين يهتمون بالأسعار المخفّضة أكثر من اهتمامهم بموضات العلامات التجارية، فاقترح المدير على مديري المتجر التنفيذيين الذي يعمل فيه، منافسة المتجر الذي يبيع بأسعار مخفَّضة، بالسعي بجدّ إلى جذب الزبائن الذين يهتمون بالموضة (أي محاولة العمل على اجتذاب شريحة عملاء مختلفة عمّا يسعى إليها المتجر المنافس)، وبذلك حافظ المتجر على وضع ثابت في عمله التجاري.

- **الصناعة:** «ما التأثير الذي يمكن أن تحمله أنماط التقنية، وسياسات الحكومة، والموارد الطبيعية، والقوى الرئيسة الأخرى، والتي قد تكون لها انعكاسات مهمّة على أعمالنا التجارية؟ يمكنك الاطلاع على مستجدات هذه المعلومات عن طريق قراءة مجموعة واسعة من المنشورات التجارية، والتحدّث إلى الأشخاص الآخرين المطلعين، والمشاركة في الاتحادات التجارية والمهنية.

مثلاً، علم أحد المديرين في أثناء قراءة مجلة التجارة والصناعة الغذائية، أنّ الحكومة تدرس الطلب إلى شركات الأغذية إضافة مكوّنات إضافية إلى قائمة المنتج، فأدرك المدير أنه إذا أُقرّت هذه التشريعات، فسيزيد حجم رقعة مكوّنات المنتج، وربما تتداخل مع بعض معلومات نسخة تسويق المنتجات.

وهكذا، التقى المدير موظفي قسم التسويق، وطوروا معاً حلّاً يلبّي احتياجات الموظفين جميعهم، وكان قادراً على إعداد شركته للامتثال الفوري للتشريعات الجديدة، من خلال وجود أفكار مُعدَّة إذا أُقرَّ القرار بأقل قدر من تأخير العمل وتعطيله.

نصيحة: راقب مجموعتك من خلال عيون العملاء والمنافسين، وتساءل: «ما الذي يمكنني التفكير فيه نيابةً عن مجموعتي لو كنت أحد العملاء، أو منافساً؟ وما الذي يمكن أن أعدّه من نقاط القوة ومن نقاط الضعف لمجموعتي؟»

التفكير في أولويات أصحاب المصلحة الداخليين

يتعيّن كذلك الاهتمام بكيفية تأثير اختياراتك وأفكارك في الأشخاص من حولك في المؤسسة ومديرك ومديري الوحدات والفرق

الأخرى ورئيسك المباشر، حيث يُعدّ هؤلاء الأشخاص جميعهم من أصحاب المصالح الداخليين الذين يشملهم أيّ قرار مهمّ تتّخذه، وقد يكون لدى بعضهم مصلحة في نتائج القرار، وقد يتضرّر غيرهم ضرراً كبيراً من جراء النتيجة، ويظل بعضهم الآخر راغباً في تعطيل مخططاتك أو معارضة مسار العمل المباشر، ومهما تكن الحال، فستحتاج إلى دعمهم من أجل تنفيذ قراراتك.

يمكن للطرق الآتية مساعدتك على النظر بصورة منهجية في احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين واهتماماتهم:

- **حدِّد أصحاب المصلحة المحتملين ومصالحهم:** عندما تفكر في مسار عمل أو قرار ما، فكّر في الأشخاص جميعهم الذين يمكن أن يتأثروا باختيارك، أو يكون لديهم مصلحة فيه.

  وفكّر في العملية التجارية التي سيؤثر فيها قرارك، وتساءل: «من الذين يشاركون في هذه العملية التجارية؟ ما أدوارهم ومسؤولياتهم؟ ما طبيعة العلاقات فيما بينهم؟ وما أهدافهم؟»

- **اجمع المعلومات من أصحاب المصلحة:** اعرض أفكارك على أصحاب المصلحة الذين حدّدتهم، وادعُ هؤلاء الأشخاص إلى المشاركة في أيّ اهتمامات وأفكار قد تكون لديهم، ثم اطرح أسئلة مفتوحة عن فكرتك، مثل: «ما المشكلات التي تتوقعها؟ ما الأفكار التي لديك لتحسين الخطة؟ ما المطلوب لهذه الفكرة كي تكون صالحة للعمل لديك؟ ما الصِّعاب التي قد تعترض تطبيق الخطة؟

- **استمع باهتمام للقضايا الأساسية:** حدّد المشكلات من وجهة نظر كل واحد من أصحاب المصلحة، عن طريق الاستماع باهتمام إلى مخاوفهم، وابحث عن سبل معالجة المخاوف التي تتداخل بين مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة.

افترض مثلاً، أنك تتبنى اعتماد قاعدة جديدة من العملاء لإدارة علاقاتهم بصورة أفضل، فقد تثير هذه الفكرة قلق كثير من أصحاب المصلحة: ستحتاج مجموعة تقنية المعلومات إلى قضاء بعض الوقت الإضافي في البحث وتثبيت قاعدة البيانات، ويتحتم على الموظفين تعلم استخدام النظام الجديد، وقد تكون المجموعة المالية مهتمّة بالنفقات، وقد لا يرغب مديرو الوحدات الأخرى في قضاء الوقت في إدخال بيانات العملاء من سجلاتهم، ونظراً إلى أنّ الوقت يعدّ اهتماماً مشتركاً، فقد تقترح مشروعاً تجريبيّاً قصيراً، يتيح لأصحاب المصلحة جميعهم اختبار قاعدة البيانات الجديدة بسرعة، قبل اتخاذ قرار ما، إذا كنت تريد تخصيص الموارد للمبادرة الأوسع نطاقاً.

نصيحة: فكّر في «ماذا لو؟» لكل فكرة أو خطة عمل تود القيام بها، واسأل نفسك والآخرين: «إذا نفّذنا هذه الفكرة، فكيف يمكن أن تتأثر الوحدات الأخرى وأصحاب المصلحة؟ ماذا يمكن أن تكون تداعيات هذا القرار على المدى الطويل؟»

إذا أهملت فهم اهتمامات أصحاب المصلحة الداخليين، فستوجد مشكلات واسعة النطاق من غير قصد، افترض - مثلاً - أنك تُدير مجموعة الصناعات التحويلية في المؤسسة، وقررت شراء قطعة معدّات تمكِّنك من إنتاج خمسة آلاف وحدة من جزء من منتج معين، تصنعه مجموعتك بنفقات أقلّ بصورة كبيرة لكل وحدة، فسيكون هذا الخبر سارّاً لأداء فريقك، لكنك تكتشف أنّ هذا القرار قد يُحدث مشكلات لمجموعة الحسابات الرئيسة. لماذا؟ لأنك وعدت بمنتجات صغيرة ومقبولة النفقات وسريعة التسليم، مصمّمة خصيصاً لكبار العملاء، حيث تعدّ نفقات الإنشاء المرتبطة بتبديل المعدات التي يتطلبها تشغيل الأجزاء الصغيرة، عالية بالنسبة إلى عدد الوحدات التي تُنتَج، أضف إلى ذلك، وللوفاء بتلك الطلبات، يتعيّن عليك الانتظار حتى ينتهي الجهاز الجديد من صناعة خمسة آلاف وحدة، قبل أن تتمكن من استخدامه لإنتاج الطلبات الأصغر حجماً والمخصصة لعملاء معينين، إضافة إلى أنّ رسوم الإعداد المكلفة، والتأخر في تبديل المعدات، يجعل مهمّة مجموعة المحاسبة الرئيسة في تعزيز الطلبات الخاصة والوفاء بها صعبة.

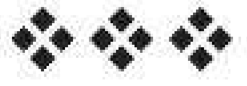
استخدم «ورقة عمل رؤية الصورة الأشمل» الموجودة في جزء النصائح والأدوات، في توثيق أفكارك بكل جانب من جوانب هذه الخطوة في التفكير الإستراتيجي.

ماذا كنت ستفعل؟

تذكّر سؤال شين بشأن كيفية استكشاف الأفكار لتعزيز منتجاته لتلبية أهداف الشركة؟

إليكم ما يقترحه الموجّه:

يدرك شين أنّ كثيراً من الألعاب في خط الإنتاج، تتطلّب تفكيراً إستراتيجيّاً، ويمكنه استخدام عملية التفكير الإستراتيجي نفسها؛ في قياس إمكانات أفكاره، واختيار مسار عمل مناسب، وللقيام بذلك، يحتاج شين إلى اكتساب فهم سليم لبيئة الأعمال الأوسع نطاقاً التي يعمل فيها، إضافة إلى أنّه يحتاج إلى التفكير في كيفية تأثير أفكاره في الأجزاء الأخرى في المؤسسة، عندئذٍ يستطيع شين تطبيق بعض مهارات التفكير الإستراتيجي، مثل قياس المقايضات المحتملة لصرف المصادر في إعادة تعليب المنتجات الموجودة أصلاً، بدلاً من تطوير ألعاب جديدة، ويستطيع أيضاً دمج فريقه في جلسات التفكير الإبداعي؛ لإنتاج بدائل أخرى لزيادة الإيرادات، وتلبية أهداف الشركة الإستراتيجية.



الخطوة الثانية
توضيح الأهداف الإستراتيجية



يكون الوقت مناسباً لتوضيح الأهداف الإستراتيجية بمجرد اكتساب الإحساس بالصورة الأشمل، بمعنى أنك تحتاج إلى تحديد ما تتمنى تحقيقه من خلال التفكير الإستراتيجي، وقد يكون مديرك وذاتك والمشروعات التي تعتقد أنها قد تنتج قيمة إستراتيجية، مصادر مهمّة لمعلومات الأهداف، وبمجرد الانتهاء من إيجاد بعض الأفكار للأهداف، يصبح من المهم توضيحها بفاعلية، من خلال مجموعة من المعايير تسمى سمارت (SMART).

فهم أهداف رئيس العمل

غالباً ما يحدّد رئيسك مجموعة أهداف إستراتيجية لتحقيقها، فمثلاً خفض النفقات لتحسين ربحية الشركة، ولكن قد يحصل ارتباك إذا كانت لغة هذه الأهداف غير واضحه ومفرطة في التعميم، فقد تعتقد - مثلاً - أنك تلبّي مطلب خفض هذه النفقات من خلال خفضها في مجموعتك المباشرة، لتكتشف بعد ذلك أنّ رئيسك أراد تطبيق برامج واسعة النطاق لخفض هذه النفقات من خلال الشعبة كلها.

ما الذي تريد تحقيقه أو تجنّبه؟ تعدّ الإجابة عن هذا السؤال هي الأهداف بعينها، ما الذي يمكنك فعله لتحقيق النتائج المرجوّة؟ بإمكانك تسمية الإجابة عن هذا السؤال «إستراتيجية».

- وليام ي. روتس تشايلد

ولتجنّب سوء الفهم هذا، اطرح أسئلة بشأن الأهداف التي يحدّدها لك رئيسك، وقد تشتمل الأمثلة ما يأتي:

- ما جزء المؤسسة الذي يحتاج إلى تركيز جهود خفض النفقات فيه؟
- ما درجة خفض النفقات التي نسعى إلى تحقيقها؟
- ما العمليات التي أمتلك الحرية في تغييرها؛ من أجل خفض النفقات؟ وأيّها يجب عدم تغييره؟

قدّم أيضاً أفكاراً إضافية بشأن الأهداف التي حدّدها رئيسك، «هل هناك - مثلاً - أهداف مختلفة تساعد على تعزيز ربحية الشركة، مثل زيادة حجم المبيعات إضافة إلى خفض النفقات؟ إذا خفّضنا النفقات في هذا المجال بالتحديد، فهل تؤثر التغييرات المحدثة في المجالات الأخرى في الشركة بطرق تزيد النفقات في نهاية المطاف، وتحبط الهدف؟»، يُعدّ أخذ منظور أوسع، وطرح أسئلة بشأن كيفية تأثير إجراءاتك المحتملة في الآخرين من السمات المميزة للتفكير الإستراتيجي.

نصيحة: لا تفترض فهم الأهداف التي يمليها عليك رئيسك، واطرح أسئلة للحصول على الفهم الأكثر تحديداً لما يريد رئيسك تحقيقه، ثم جزّئ أفكار رئيسك، وقدّم أفكاراً تتعلق بالأهداف الإضافية التي من شأنها توليد نتائج إستراتيجية قيّمة للمجموعة والشركة.

تحديد أهدافك الشخصية

ستحتاج إضافة إلى التعامل مع الأهداف المباشرة التي يقدّمها رئيسك، إلى تحديد أهدافك الشخصية الطويلة المدى للمجموعة، وللقيام بذلك، خصّص وقتاً لطرح أسئلة على نفسك بصورة منتظمة على الصورة الآتية»:

- ما الذي يجب على مجموعتي القيام به خلال خمس سنوات؛ لتقديم أفضل إسهام للشركة؟
- ما الأعمال التي سوف تقوم بها المؤسسة بعد خمس سنوات أو عشر من الآن؟ وكيف يمكن لمجموعتي دعم تلك الأعمال؟
- ما التغيّرات المرتقبة في الأفق التجاري؟ وكيف يمكن لمجموعتي التخطيط على الوجه الأكمل والاستفادة من هذه التغييرات؟

إنك تساعد على بقاء مجموعتك على المسار الصحيح والاتساق مع إستراتيجية الشركة، من خلال طرح الأسئلة بانتظام، وتحصيل موافقة الرئيس على الأهداف الإستراتيجية للمجموعة.

نصيحة: تصوّر تحديات مستقبلية لمجموعتك، وقرّر ما الذي تحتاج مجموعتك إلى إنجازه الآن؛ للتصدي للتحديات، أو الاستفادة من الفرص التي قد تظهر في المستقبل.

تحديد الأهداف المرتبطة بالمشروع

كثيراً ما تأتي بأفكار لمشروعات تعتقد أنها قد تنتج قيمة إستراتيجية مهمّة لمؤسستك، افترض مثلاً أنك مدير في قسم تقنية المعلومات، وتقدّمت باقتراح لتطوير قاعدة بيانات جديدة، تتيح للشركة الحصول على معلومات أكثر شمولية ودقة، وتحليلها وفقاً لتفضيلات الزبائن وأنشطة الشراء، حيث يكون هدف المشروع واضحاً في ذهنك: تحسين معرفة تفضيلات الزبائن لخدمتهم بصورة أكثر فاعلية، ولكن ربّما يكون لدى المديرين الآخرين أهداف إضافية في أذهانهم للمشروع، مثل: استخراج معلومات الزبائن بصورة أسرع من ذي قبل، والحصول على تقارير الزبائن بصيغ جديدة وما إلى ذلك، وإذا حاولت تلبية هذه الأهداف جميعها، فقد يتضخّم نطاق المشروع إلى أجزاء صغيرة مستحيلة التحقيق، وفي النتيجة، ينتهي الأمر بتوزيع المصادر بصورة قليلة ويفشل المشروع.

وللتفكير في مثل هذه الحالات تفكيراً إستراتيجيّاً، ستحتاج إلى توضيح الأولوية الإستراتيجية التي ينوي المشروع خدمتها، وإليك بعض الأسئلة التي تساعد على ضمان دعم المشروع للأهداف الإستراتيجية، والموازنة بين حاجات مختلف أصحاب المصلحة والإستراتيجية المرتفعة المستوى:

- ما الحاجة الإستراتيجية موضع الاهتمام، التي يهدف المشروع إلى تلبيتها؟

- من له مصلحة في الحلّ أو النتيجة؟
- كيف تتباين أهداف مختلف أصحاب المصلحة؟ وهل تتماشى أهدافهم مع الأهداف الإستراتيجية مرتفعة المستوى، التي تحاول تحقيقها في هذا المشروع؟
- هل هناك مشروعات أخرى تساعد على تلبية الحاجة الإستراتيجية المحدّدة بصورة أفضل؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هذه المشروعات؟ وكيف يمكن مقارنتها بالمشروع الحالي المقترح من حيث النفقات، والجدوى، وما شابه ذلك؟

نصيحة: حدّد هدف المشروع، وكن قادراً على إيضاح كيفية إفادته للشركة بالتحديد، وتجنّب «التغييرات الخارجة عن السيطرة»، حيث توافق على توسيع نطاق غرض المشروع لاستيعاب مطالب متنوعة واسعة من أصحاب المصلحة الكُثر.

اجعل أهدافك الشخصية «ذكية (SMART)»

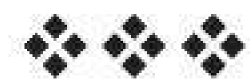
يتعين عليك أن تتأكد أنّ أهدافك ذكية (SMART) محدّدة وممكنة القياس، وقابلة للإنجاز، وواقعية، ومحددة الوقت سواءً أمديرك حدّدها أم أنت، فمثلاً: لقد حدّدت وحدة موارد بشرية مكلَّفة بتطوير خطة رعاية صحّية جديدة، الهدف الذكي الآتي: «التوصية لمجلس المديرين

المنعقد في شهر (6)، بالمزوّدين الثلاثة الذين يقدمون أفضل تغطية وأوسعها نطاقاً، وبنفقات أقلّ بنسبة (10%) مقارنة بإسهام الموظف الحالي لكل فرد»، ويبين جدول «معايير SMART وأهدافه» كيفية تلبية الهدف معايير SMART الخمسة.

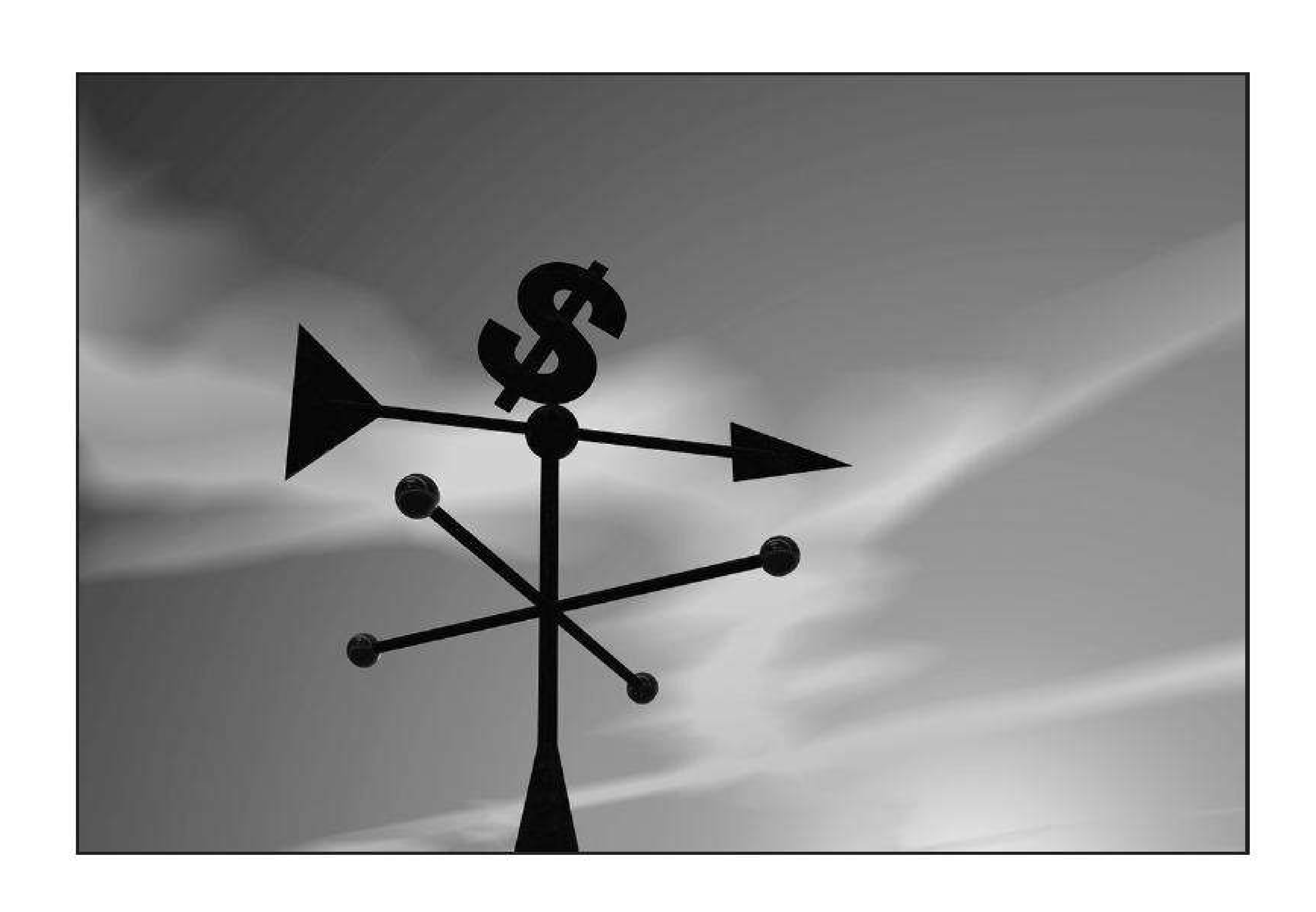
استخدم «ورقة عمل توضيح الأهداف الإستراتيجية» الموجودة في قسم النصائح والأدوات، في توثيق أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.

معايير SMART وأهدافه

أمثلة على أهداف SMART	معيار SMART
« توصية لِ.....»	قابل للتحقيق
«.....في اجتماع حزيران.....»	مرتبط بالوقت
«.....اجتماع مجلس الإدارة، الثلاثة.....»	محدد
« المزوّدون الذين يقومون.....»	واقعي وممكن القياس



الخطوة الثالثة
تحديد العلاقات، والأنماط، والاتجاهات



تُعدّ القدرة على فهم العلاقات من خلال أجزاء المؤسسة المختلفة، وتحديد الأنماط والاتجاهات بين الأحداث والمعلومات التي تبدو غير مرتبطة، سمة مميزة للتفكير الإستراتيجي، ويمكنك من خلال معرفة العلاقات والأنماط والاتجاهات، إيجاد حلول قيمة للمشكلات، وتقليل حجم التفاصيل التي يجب عليك التعامل معها لاتخاذ القرارات.

فهم كيفية عملها

فكّر في الأمثلة الآتية لتحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات:

- **نظام تقنية معلومات جديد:** إنك تعلم من خلال العمل مع فريق متعدّد الوظائف، يضم مديرين من أقسام عدّة أخرى من المؤسسة، أنّ مجموعة المعلومات تقترح على الشركة تركيب نظام تخطيط موارد، يربط بين قواعد بيانات الزبائن وتطبيقات البرمجيات الأخرى في أنحاء الشركة جميعها، لكنّ مجموعتك قررت توّاً اعتماد قاعدة بيانات مستقلة للزبائن، فتدرك أنّ مجموعتك ومجموعة تقنية المعلومات ستعملان باتجاهين متضادين، إذا مضت كلتا الخطتين قدماً، فتستنتج أنّ تأخير اعتماد قاعدة البيانات المستقلة هو الحل الأمثل؛ وذلك حتى يتسنّى لك معرفة هل سيحصل نظام تخطيط المشروع على الموافقة أم لا.

- **عمليات تصنيع السيارات:** قرأت مقالة تتعلق بمنهجية لتحسين عمليات «أرضيات المتاجر» في مصنع للسيارات.
- فتجد نفسك تفكر في طرق تطبيق بعض مبادئ المنهجية في عمليات وحدتك، على الرغم من أنك تترأس مركز اتصال زبائن لا وحدة التصنيع.
- **الموظفون المنشقون:** تعمل في وحدة الموارد البشرية، وتلاحظ أنّ الموظفين الذين يغادرون الشركة للعمل لدى منظمات أخرى، هم أولئك الذين يمتلكون مهارات فنية ومعرفة فريدة، مثل: تطبيقات البرمجيات الرائدة والملمين بالبرمجيات، فيغريك هذا الاتجاه بالبحث في كيفية استخدام مؤسستك لتقدير الموظفين والمكافآت؛ بهدف الاحتفاظ بالذين يمتلكون مهارات نادرة وفريدة.
- **شكاوى الزبائن:** يذهلك في أثناء مراجعتك تعليق العملاء على نماذج الشكاوى التي جُمّعت خلال السنة الماضية، أنّ كثيراً من التعليقات المختلفة تبدو مرتبطة ببعضها بعضاً، فترى - مثلاً - الملحوظات الصريحة، مثل «لا يعرف مندوبو المبيعات العاملون لديكم أيّ شيء عن المنتج المَبيع»، وترى أيضاً تعليقات أكثر غموضاً، مثل: «سئمنا المعاملة السيئة»، و «لاوقت لديّ للمهاتفة دائماً»، فتلاحظ موضوعاً كامناً مرتبطاً بكفاية مندوبي المبيعات، فتستنبط طرقاً لتحديد الكفايات المطلوبة وتقويتها.

استنباط الحلول

قد تساعدك الأنماط والاتجاهات على إنتاج حلول إبداعية وقيّمة للمشكلات، افترض - مثلاً - أنك عرفت أنّ شركة لصناعة السيارات وجدت طريقة لتحسين عملياتها في الوقت الفعلي خلال قيام الأشخاص بأعمالهم.

وربّما توقفت الشركة عن العمل في كل مرة تصادف حدوث مشكلة، فحدّدت سببها، واستنبطت حلّاً تجريبيّاً اختبرته فوراً لمعالجة المشكلة، ففي هذه الحالة، قد تقرر استعمال نهج بطريقة تجريبية مشابهة حتى في الوقت الفعلي؛ لمعالجة مشكلات العملية في وحدتك.

وربّما كان هدف مركز خدمة اتصالات العملاء في مؤسّستك مثلاً، إجابة الاتصالات خلال ثلاث رنّات، ومع ذلك يجد المندوبون صعوبة في تحقيق هذا الهدف، حيث تقرّر إجراء محاكاة من خلال وجود نهج مصنع السيارات في الذهن: يتصرف أحد موظفيك كأنّه عميل، ويجري عدداً من المكالمات الهاتفية مع أحد مندوبي الخدمة مدة ساعة، وفي كل مرة لا يستطيع المندوب الإجابة عن المكالمة خلال الرنّات الثلاث، تُوقف المحاكاة، وتطرح السؤال الآتي: «ما الذي أخّرك عن الإجابة في الوقت المناسب»؟ قد تسمع إجابات، مثل: « لم أستطع حلّ مشكلة المكالمة التي بين يديّ في الوقت المناسب، حتى أتمكن من استقبال المكالمة اللاحقة»، و «لم أسمع الرنّات الأولى بسبب الإزعاج في المكتب المجاور».

عندها، قد تُصمّم وفريقك الحلول المحتملة لهذه المشكلات، ثم تعيد بدء المحاكاة لاختيار أفكارك، إذ يمكنك إعادة تصميم مساحة المكتب للتخفيف من الإزعاج، فتكتشف أنّ التغيير يتيح للمندوب في الأغلب، تلبية الهدف أكثر، ويعود الفضل في ذلك إلى قدرتك على رؤية أنّ إستراتيجية تطوير العملية قد تنجح في منظمتين مختلفتين، مثل: أرضيات مصانع السيارات، وأرضيات مركز خدمة اتصالات العملاء، وبذلك تتمكن مجموعتك من توفير خدمات عملاء بصورة أفضل.

تصنيف المعلومات

عندما تلاحظ الأنماط بين المعلومات التي يُزعم أنها غير مرتبطة، تستطيع تنظيم المعلومات المفصلة بسهولة أكبر في فئات، وبذلك تحُدّ من التفاصيل التي تحتاج إلى إيلاء الاهتمام.

فكّر في مشهد يتناول تعليقات العملاء على نماذج الشكوى، وإذا لم تتمكن من ملاحظة الأنماط في معلومات النماذج، فقد تستنتج أنّ كلّ تعليق يمثل نوعاً استثنائيّاً من المشكلات التي يواجهها العملاء، وربّما تشعر بالإرباك لكثرة التفاصيل، وقد تجد أنّ تصميم حلّ يعالج كل مشكلة أمراً صعباً، ولكن ماذا لو كنت قادراً على معرفة أنّ كثيراً من التعليقات، تُظهر موضوعاً أساسيّاً مشتركاً؟ فتقرر الاتصال بالعملاء الذين كتبوا تعليقات غامضة، وتطلب إليهم المزيد من التفاصيل، فتكتشف أنّ كثيراً من العملاء شهدوا إحباطات في أثناء تفاعلهم مع مندوبي المبيعات.

تستنتج أنّ هناك قصوراً في كفايات المندوبين، وبوضع البيانات في فئة واحدة (كفاية المندوب)، ستتمكن من إيجاد درجة تفاصيل أكثر قابلية للإدارة، وعندها تركز جهودك على معالجة مجال المشكلة فقط.

نظراً إلى أن القدرة على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات، تساعد على تصنيف المعلومات المفصلة، فإنها تساعدك على معالجة المعلومات بسرعه أكبر، وهذا ما يُعزّز فرص الوصول إلى حلول فاعلة بسرعه أكبر.

طالع «نصائح لتقوية قدرتك على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات»؛ للحصول على أفكار في كيفية تعزيز كفاية التفكير الإستراتيجي المهمّة.

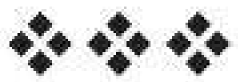
استخدم «ورقة عمل لتحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات» الموجودة في جزء النصائح والأدوات، لتوثيق أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.

نصائح لتعزيز قدرتك على تحديد العلاقات، والأنماط، والاتجاهات

- تعرّف إلى الأشخاص في المجموعات الوظيفية الأخرى، عن طريق التطوع للعمل في الفرق المتعدّدة الوظائف أو اللجان، وتعرّف إستراتيجيات

هذه المجموعات وأهدافها، وقارنها بأهداف مجموعتك؛ لقياس هل كانت مناسبة، أو أنك تعمل على نقيض ذلك.

- احصل على نسخة من المخطط الهيكلي للشركة، وتعرّف مسؤوليات المجموعات الرئيسة الأخرى فيها، وكيف تؤثر هذه المجموعات في عمل مجموعتك والعكس بالعكس، واطلب إلى مديرك أو أحد الزملاء من ذوي الخبرة المساعدة على شرح هذه الارتباطات.
- عند فحص كمّيات كبيرة من البيانات غير المترابطة أو البحث في الأحداث غير المتصلة، تساءل: «ما القاسم المشترك بين مختلف المعلومات أو الأحداث؟ ماذا الذي تحاول البيانات إيصاله لي؟»
- إذا سمعت أو قرأت فكرة أو ممارسة جيدة، فتساءل: «كيف يمكنني تطبيق هذا النهج على الوضع الخاص بي؟ ما التحديات المشتركة التي تتشارك فيها مجموعتي مع هذه المجموعة التي تبدو مختلفة، والتي قد تعني أنّ هذه الفكرة جيدة، ومن الممكن أن تصلح لنا؟»
- تعقّب تغييرات مقاييس الأداء التي تُعدّ مهمة لمجموعتك خلال الزمن، فإذا كان ولاء العملاء - مثلاً - مقيساً وفقاً للمشتريات المتكررة من الحسابات الرئيسة، أمراً حيويّاً لأداء مجموعتك، فراقب مشتريات العملاء المتكررة، وراقب وجود علامات المتاعب، مثل: عدم تغيّر الولاء أو خفضه، أو انشقاق كبار العملاء للمنافسين.



الخطوة الرابعة
كن مبدعاً



التفكير الإبداعي هو القدرة على إنتاج بدائل جديدة، وتصوّر إمكانات جديدة، وصياغة أساليب جديدة في إنجاز الأمور، والانفتاح على المعلومات الجديدة التي لا تدعم الافتراضات الموجودة أصلاً لديك، بشأن طريقة عمل الأشخاص في الشركة، وعندما تفكر تفكيراً إبداعيّاً، فإنك تنشئ قيماً جديدة لوحدتك وشركتك بصورة عمليات أكثر كفاية، وأفكاراً لمنتجات أكثر ابتكاراً، وطرقاً أفضل في خدمة العملاء. وستجد من خلال الصفحات الآتية أفكاراً تجعل إبداعك متدفّقاً.

تحدي افتراضاتك الشخصية

قد ينتج تحدي معتقداتك بشأن كيفية القيام بالأعمال في مؤسستك أفكاراً جديدة قيّمة. ولتحدي الافتراضات، اطرح أسئلة، مثل: «لماذا نعتقد وجوب التعامل مع التفكير الإبداعي بهذه الطريقة؟ وماذا لو تحدينا الافتراضات بهذه الطريقة بدلاً من التفكير الإبداعي؟»

افترض مثلاً أنّ شركتك كانت دائماً تشحن المنتجات إلى العملاء صباح كلّ ثلاثاء، وقد أدّى ذلك إلى اختناقات في دائرة الشحن، فإنك تتساءل: «لماذا نشحن المنتجات صباح كلّ ثلاثاء فقط؟ كيف سيكون تجاوب العملاء إذا شحنّا المنتجات بعد ظهر ذلك اليوم، أو شحنّاها يوم الأربعاء؟ وبقيامك بالقليل من البحث في السوق، تكتشف أنّ العملاء يرضون بالشحن مساء الثلاثاء، أو صباح الأربعاء، فتُغيّر مواعيد الشحن مزيلاً بذلك ازدحاماً كبيراً في دائرة التوصيل.

نصيحة: تحدَّ الأساليب الحالية في العمل، وفكّر في إمكانية عملك وموظفيك معاً، بطرق جديدة لم يُتَطرّق إليها سابقاً.

الدعوة للتحدي

كن مستعداً لاستقبال الأفكار التي تدهشك بترحاب بوصفها مستثيرة، وحتى لو كانت غير معقولة في البداية، فقد تؤدي بعض هذه الأفكار في النهاية إلى أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى قيم عملية.

افترض مثلاً، أنّك تعمل لحساب شركة إلكترونيات استهلاكية، وأنّ اليوم هو صباح يوم الإثنين، وأنّك تتحدّث إلى زميل بشأن عطلة نهاية الأسبوع، فيصادف أن يذكر زميلك أنه ركّب نوافذ جديدة في بيته يوم السبت، فتتكون فجأة صورة في ذهنك: شاشة تلفاز صغيرة «متعدّدة النوافذ» تبيّن ما تعرضه القنوات الأخرى، وعلى الرغم من أنّ هذه الفكرة بدت غريبة في البداية، لكنّ شركتك قد طوّرتها في النهاية إلى ميزة جديدة، سجلت مبيعات كبرى لدى المستهلكين.

نصيحة: نمذج الاستثارة من خلال تقديم أفكار قابلة للتغيير، وتبدو غير معقولة لدى الآخرين، فتكون بذلك قد نمذجت التفكير الإبداعي، وقد يقلدك الآخرون، فيستثير ذلك الطاقة الإبداعية في مجموعتك.

تصوّر العالم المثالي

قد يساعدك - في بعض الأحيان - ما يمكن أن يكون في العالم المثالي على إنتاج أفكار جديدة مفيدة أو على حلّ مشكلة مزعجة، افترض مثلاً أنّك تُدير وحدة تصنيع يتزايد عدد الموظفين غير المهتمين فيها بالعمل في مناوبات العطلة، فتدعو لجلسة عصف ذهني مع زملائك من المديرين للتوصّل إلى حلول للمشكلة، فيذكر أحدهم أنكم في حاجة إلى استخدام حوافز أفضل مع الموظفين، قائلاً: «دعونا ندفع لهم أكثر لمناوبات العطلة، أو نحجب الترقيات عن أولئك الذين يرفضون المناوبة». في حين يبدو هذا وكأنه حل ممكن، لكنك لا تتوقّف عند ذلك، وتتساءل: «في العالم المثالي، ما الذي يمكن أن نراه يحدث؟» فيجيب شخص آخر: «حسناً، في عالمي المثالي يحب الأشخاص العمل في العطلات، فيقودك هذا التعليق إلى تصوّر قوة عاملة دائمة ليومي السبت والأحد منفصلة عن العاملين خلال الأسبوع، فتبدو الفكرة في البداية غير قابلة للتطبيق، إذ لم تجرّب الشركة هذا سابقاً، ولكن المؤسسة توافق على اختبارها في برنامج تجريبي فتثبت نجاحها.

نصيحة: استخدم الخرائط الذهنية، وارسم على أوراق بيضاء صوراً تمثّل أفكارك والطريقة التي يمكن ربطها بها، إضافة إلى ذلك، يمكنك إنشاء روابط أكثر مما لو كتبت مجرد الأفكار على ورقة مسطرة.

جمع وجهات نظر الآخرين

قد تساعد الدعوة المتعمدة للأشخاص الذين يعملون في أجزاء أخرى في المؤسسة للتشارك في وجهات نظرهم حيال مشكلة ما، أو تحدٍّ ما، على معرفة أنّ هناك أكثر من طريقة لتصوّر الوضع، فتصوّر مثلاً، أنّك مدير حسابات لخط إنتاج شهد مبيعات بسيطة، فتفكر أنّ سعر المنتج قد يكون سبب المشكلة، وتستدعي مجموعة من زملائك المديرين لمناقشة إستراتيجية التسعير، وتعرض أفكارك في الاجتماع: «الأمر من وجهة نظري أننا نمتلك ثلاثة بدائل، هي: ترك السعر على ما هو عليه، أو خفضه، أو رفعه، هل هذا هو الوضع كما يراه الموظفون جميعهم؟»

يجيب مدير التسويق: «إنّ هذه ليست الخيارات الوحيدة كما تعلم، فهل فكرت في تغيير طريقة ترويجك المنتج؛ لإعطائه صورة أكثر تطوراً، واستخدامها في تبرير رفع السعر؟ وماذا عن إبقاء السعر على ما هو عليه، وإعطاء تخفيضات خاصة؟ يتّفق مدير الحسابات مع ما قيل، قائلاً: «يمكنك أيضاً محاولة خفض السعر في بعض منتجات خط الإنتاج، أو تخفيضه مدة محدودة ثم رفعه مجدداً».

تنتج هذه الأفكار أفكاراً إضافية من المشاركين في الاجتماع، وبانتهاء الاجتماع تكون قد أنتجتَ كثيراً من البدائل، أكثر مما كنت ستفعل لو تمسكت بوجهة نظرك الأصلية، وكلما أنتجت بدائل أكثر، حصلت على فرص أفضل في اختيار الحلول الأكثر فاعلية للمشكلة

مقارنة بالتفكير في خيار أو اثنين، وفي الواقع، يؤدي اجتماعك في النهاية إلى إيجاد نسخة من المنتج منخفضة السعر، وخط إنتاج مرتفع السعر يُباع كلاهما فوراً.

نصيحة: استحضر الأنواع المبتكرة، وحدّد الأشخاص المبدعين في الشركة، واطلب إليهم المشاركة في جلسات العصف الذهني وغيرها من الأنشطة، إذا احتجت إلى المساعدة على تحفيز الإبداع لدى المشاركين.

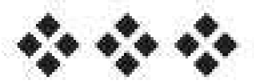
رعاية بيئة إبداعية

إنّ أهمّ مكوّنات التفكير الإبداعي - إلى حدٍّ بعيد - امتلاكك عقلاً منفتحاً، لا أن تكون دفاعيّاً ومتعصباً لأفكارك. وعليه، أنشئ بيئة داعمة يشعر فيها الأشخاص بأنهم يستطيعون توليد الأفكار بحرية، دون الحكم عليهم أو انتقادهم، واسمح لهم مثلاً، في أثناء جلسات العصف الذهني، ذكر أكبر عدد ممكن من الأفكار التي لديهم، واكتب الأفكار جميعها دون التعليق عليها أو السماح لأي شخص آخر بالتعليق عليها، وأعرب عن تقديرك للأفكار التي تبدو «مجنونة»، فكلما كانت مرحة ومسلية، كان ذلك أفضل، ولا تقلق بشأن تضييق الأفكار الواسعة النطاق وصولاً إلى الأفكار الأكثر عملية، إلّا بعد انتهاء أولئك الأشخاص جميعهم من التفكير وذكر أفكارهم.

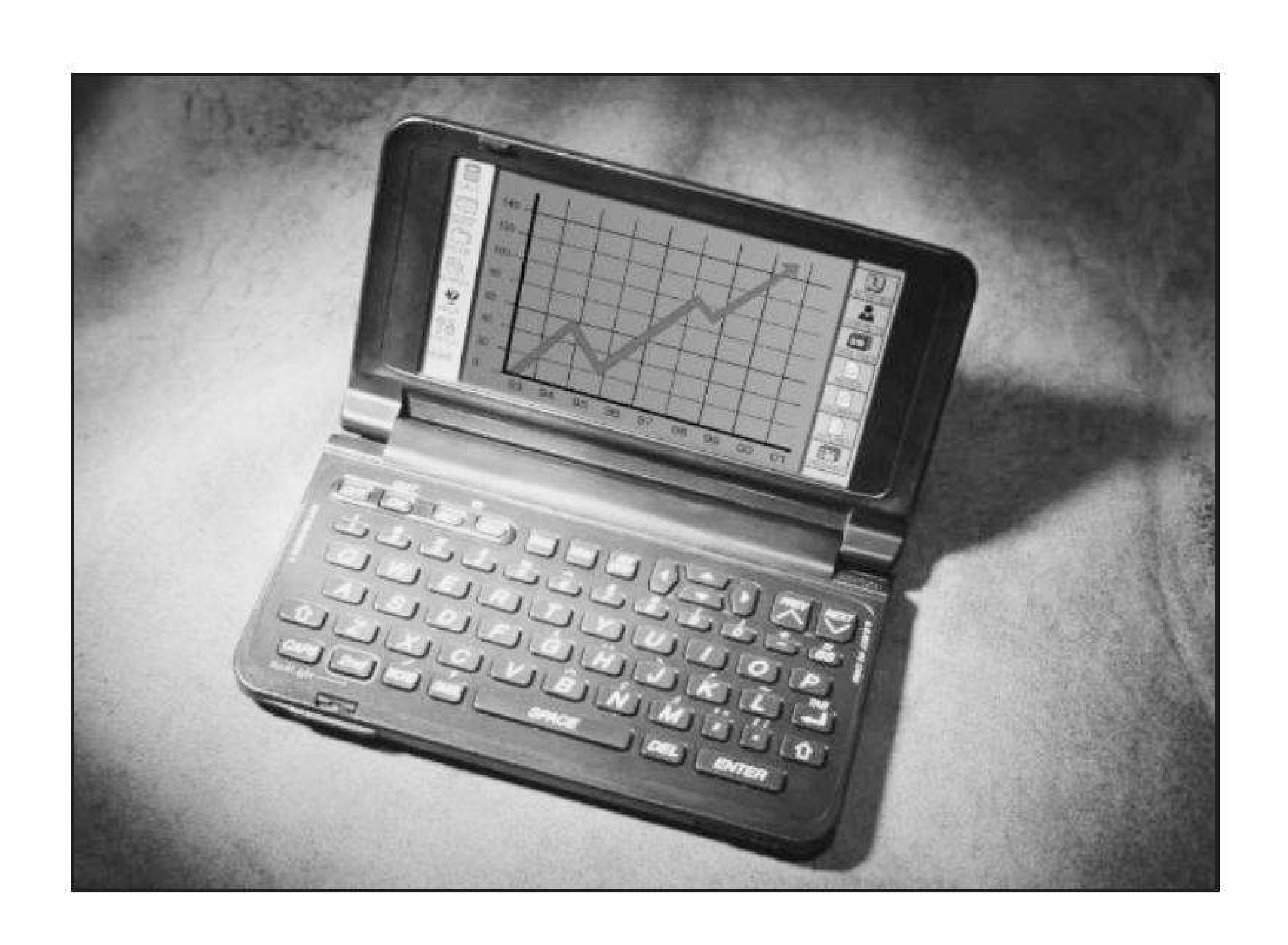
استخدم اللعب والفكاهة لإشعار الأشخاص بالراحة، ووضعهم في مزاج مرح، فكلما كانوا أكثر ارتياحاً، سهل عليهم تصوّر الاحتمالات الجديدة، وفتحوا أذهانهم للأفكار الجديدة.

استخدم «ورقة العمل للتفكير الإبداعي» الموجودة في قسم نصائح وأدوات، في توثيق أفكارك بشأن هذا الجانب من التفكير الإستراتيجي.

نصيحة: شجّع موظفيك على توفير الوقت ليكونوا مبدعين؛ فهم يستطيعون تخصيص وقت من برنامجهم اليومي، أو الأسبوعي، غير المحجوز لاجتماعٍ أو مهمّة، أو أيّ نشاط آخر متعلق بالعمل، وادعهم إلى استخدام ذلك الوقت في ترك أفكارهم حرّة: فربّما يجدون أنفسهم يفكرون في أفكار جديدة لحلّ المشكلات القديمة.



الخطوة الخامسة
تحليل المعلومات



كلما واجهك وضع معقد في العمل سواء اتخاذ قرار حاسم كان، أم إدارة مبادرة معقدة، أم حل مشكلة، أم تحسين عملية، تعيّن عليك في الأغلب العمل بجد واجتهاد بوجود كمّيات هائلة من المعلومات. وكيف تضمن أن تكون المعلومات الصحيحة كلها في متناول اليد؟ وكيف تجتث المعلومات غير المرتبطة؛ لتتمكن من التعامل مع الوضع بفاعلية أكثر؟ قد تساعدك الخطوة التوجيهية الآتية على ذلك:

تحديد المعلومات الدقيقة المطلوبة

ابدأ بسرد المعلومات المهمّة التي تحتاج إلى معرفتها، قبل البدء بجمع المعلومات، حتى تستطيع حلّ الموقف الذي يعترضك، حيث تكمن إحدى طرق القيام بذلك في الابتعاد عن تفاصيل الموقف، ومشاهدة القضية من وجهة نظر جديدة، من خلال طرح الأسئلة كما لو كنت شخصاً من خارج العمل.

افترض مثلاً، أنك تُدير مجموعة توصيل طلبات، وتشير نتائج دراسة استطلاعية حديثة إلى أنّ العملاء غير راضين عن عمليات تسليم طلباتهم في الوقت المناسب، وتعتقد أنه يمكن وجود طلب على خدمة التسليم السريع في الوقت المناسب، ولاستكشاف هذا الخيار، قد تطرح الأسئلة الآتية على موظفي وحدتك:

- كيف تكون زيادة مستوى خدمات الزبائن هدفاً إستراتيجيّاً للوحدة؟
- كيف يمكن تحسين المستوى الكلي لرضا الزبائن؟
- هل تحدّث الزبائن عن الحاجة إلى شحن المنتجات بسرعة أكبر؟
- هل تعرض الشركات الأخرى المنافِسة خيارات توصيل سريعة؟
- وإذا عرضنا خيار توصيل سريع، مثل مدى سرعة مجموعة تقنية المعلومات في إضافة هذه المعلومات إلى شاشة إدخال الطلبات، فكيف سيؤثر ذلك في المجموعات الأخرى في الشركة؟
- كيف يمكن لعدد مرات إدخال الطلبات التأثير في الإدارة؟
- هل أدخلت أقسام المؤسسة الأخرى نظام خدمة مماثلاً في السنة أو السنتين الأخيرتين؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الدروس التي يمكننا تعلمها من تلك التجربة؟
- هل تمتلك مجموعة تلبية الطلبات القدرة على توفير هذا النوع من الخدمة؟

فكّر وأنت تصنّف المعلومات التي تتلقاها، في قاعدة (80–20)، التي توفّر دروساً مفيدة لوضع أولويات المعلومات. تقول هذه القاعدة (والتي يشار إليها باسم مبدأ باريتو أو «قانون الأقلية الحاسمة»): إنّ العلاقة بين المدخل والناتج نادراً ما تكون متوازنة إن وجدت أصلاً.

وعند تطبيق القاعدة على العمل، فذلك يعني أنّ (20%) من أنشطتك تنتج (80%) من النتائج، وتذكّرك قاعدة (80 – 20) بالتركيز على نسبة ألـ (20%) من أنشطتك المهمّة فعلاً.

ماذا كنت ستفعل؟

الاستغناء عن الكفاية في إكسل كير

آندريا مديرة تسويق في إكسل كير، وهو مركز طبي رئيس. وقد تحدّت الإدارة العليا الدوائر جميعها؛ لإيجاد طرق لتحسين الكفاية في العمليات من بين أهداف إستراتيجية أخرى. تناقشت آندريا مع زملائها المديرين في الدوائر الأخرى؛ لمعرفة ما الذي سيقومون به لتلبية أهداف المنظمات، وإضافة إلى ذلك فقد اتصلت هاتفيّاً بزميلها كيفين العامل في دائرة المشتريات في مستشفى آخر، وسألته عما يقومون به لتحقيق الأهداف المشابهة، فيخبرها عن نظام إلكتروني جديد طبّقته مجموعته لمتابعة جرد الأدوية، حيث يذهب الممرضون والأطباء الذين يحتاجون إلى المستلزمات الطبية إلى جهاز صرف المستلزمات، ويدخلون بعض الرموز، فتُصرَف المستلزمات، ويحدّثها الجهاز في الوقت الفعلي (عدد المستلزمات التي استعملت، ومتى استُخدمت)، وتتزامن هذه المعلومات مع سجلات الجرد؛ للتأكد من أنّ الكميّات لن تنفد، بحيث يرسل النظام طلب شراء إلكترونيّاً للمزوّد،

عند وصول الجرد للمستوى المعين، ويضيف كيفين: لقد حسّن هذا النظام الجديد كفاية عملية الشراء بصورة كبيرة.

تتصل آندريا بزميلها ماركوس الذي يعمل في دائرة تقنية المعلومات، وتسأله عن إمكانية تطبيق مثل هذا النظام في إكسل كير، حيث يعتقد ماركوس أنّ ذلك ممكن، ولكنه، يحذّر من أنّه يحتاج إلى استثمار كبير في رأس المال، فتتساءل آندريا عن كيفية المتابعة من هذه النقطة.

وهل يجب عليها الحصول على المزيد من المعلومات بشأن هذه الأنظمة، وصياغة اقتراح يؤيّد تبنّي النظام في إكسل كير؟ والتحدّث إلى الأطباء والممرضين في المركز، عن كيفية حصولهم على الأدوية حاليّاً، وهل يواجهون مشكلات؟

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح عليك الموجّه حلّاً في (ماذا كنت ستفعل).

حدّد الأشياء التي تسهم في ألـ (20%) من أنشطتك، وركّز عليها، وستكون في طريقك إلى تحليل المعلومات بفاعلية وإنتاجية أكثر.

استبعاد المعلومات غير المرتبطة

لا تكلف نفسك التفكير في المعلومات غير الضرورية، أو ذات الفائدة الهامشية، أو التي تستهلك وقتاً طويلاً لجمعها، حتى لو كانت

تدهشك بوصفها مثيرة للاهتمام، وركّز جهودك على جمع البيانات التي تساعدك على التحرّك نحو الحل.

فقد تجد نفسك متسائلاً عن مدى تأثير التسليم المتأخر في الزبائن، فيما يتعلق بمسألة خدمات التوصيل السريع، ولكن تلك المعلومة لا تساعدك على تحديد قرار تقديم الخدمة الجديدة، فأنت تعلم مسبقاً أنّ التسليم المتأخر ضارّ بالعمل، ولمعالجة هذه القضية، تحتاج إلى تحليلها من المنظور الأوسع، حيث يتعيّن عليك فهم تأثير العمل المقترح في الآخرين.

عندما تنتج معلوماتك نتائج هامشية، حاول ألّا تفرّط في تحليل الفروق الصغيرة، افترض مثلاً، أنّك تفحص عيوب منتج صَنَعْتَه بوصفه قطعة من جهاز تصنيع.

قد تنتج الآلة في أسبوع واحد (مئة وخمسين) منتجاً فيه خلل، وقد تنتج الآلة في أسبوع آخر (مئة وستين) منتجاً فيه عيوب؛ لذا، لا يستحق البحث في أنّ المنتج الذي فيه عيوب يُنتَج أكثر بقليل من المنتج الذي فيه خلل في أحد الأسابيع، وقضاء الوقت الكبير في تحليل الأسباب، أمّا إذا كان الفرق أكثر من ذلك، ولنقل (مئة وخمسين) منتجاً يشتمل على عيوب في أحد الأسابيع، مقابل (أربع مئة وخمسين) منتجاً في أسبوع آخر، عندها ربّما يتعيّن عليك البحث في الأمر أكثر.

والسؤال الواجب تكراره: «هل يمكن أن يغيّر جمع المزيد من المعلومات الإجابة التي بين يديك بصورة أساسية؟» فإذا كانت الإجابة بِ «لا»، فعندئذٍ عليك الاستمرار، أمّا إذا كانت بِ «نعم»، فعندئذٍ عليك جمع المزيد من المعلومات.

نصيحة: كن دقيقاً، وحدّد المعلومات المتوافرة والأكثر أهمية، والمعلومات الأساسية غير المتوافرة في كل مشكلة أو قرار قيد البحث.

صياغة خطة لجمع معلومات

حدّد كيف ستجمع المعلومات لمعالجة قضيتك، وأين، ومتى، ومن أي شخص، فقد تكون المحادثات مع الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها، والمواد المكتوبة، ومناقشات المجموعات، والاستبانات، وبحوث الإنترنت، والملاحظة المباشرة، جميعها مصادر معلومات.

قد تجمع المعلومات لتحديد هل يتعين عليك تقديم خدمة توصيل سريعة أم لا مثلاً، عن طريق التحدث إلى المدير بشأن الحاجة إلى تحسين عدد مرات توصيل الطلبات، ويمكنك أيضاً زيارة المواقع المختلفة (المخازن، ومراكز خدمة العملاء، ومراكز التوزيع) التي تُعد نظاماً لتلبية الطلبات، وتُقابل الموظفين لإيجاد طرق لتحسين العملية.

يمكنك خلال هذه الزيارات:

- الاستفسار عن المشكلات التي تواجه العمال في أثناء القيام بوظائفهم.
- السؤال عن تغييرات الوحدة (مثل الموظفين الجدد أو التقنيات الجديدة) التي قد تُحدِث الصِّعاب.
- السؤال عن النتائج السلبية المحتملة التي قد تواجه العمال، إذا اعتُمدت خدمة التوصيل السريع.
- الاستماع للأسباب الجذرية المختلفة لمشكلة التأخير في التوصيل، مثل الافتقار إلى الوعي بالتوقعات، أو أوجه القصور في عمليات معينة.

ويمكنك أيضاً في أثناء زيارة هذه المواقع، قضاء الوقت في مراقبة كيفية أداء الموظفين لأعمالهم، وحلهم الصعاب في أثناء حدوثها. ابحث مرة أخرى، عن الأسباب الجذرية الممكنة لمشكلتك، واستخدم استنتاجاتك في البدء بالتفكير في الحلول.

نصيحة: اطرح الأسئلة الخمسة التي تبدأ بِ لماذا، وعند تحديد مشكلة ما، اطرح السؤال الآتي:»لماذا يحدث هذا؟« وعند سماع الإجابة، اسأل مرة أخرى: لماذا، واستمر بالسؤال لماذا خمس مرات؛ لضمان العمق الكافي في التحليل.

البناء على المعرفة الحالية

تجنب إعادة بناء الجملة، وبدلاً من ذلك اسأل: «هل واجهت أنت شخصيّاً أو واجه شخص آخر في المؤسسة موقفاً مشابهاً في الماضي؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف حدث التعامل معه؟ وماذا كانت النتائج؟ وكيف يمكننا تحويل الحل لملاءمة الظروف التي تغيّرت منذ ذلك الوقت؟

اسأل المديرين الآخرين مثلاً، كيف تعاملوا مع التأخير في عمليات مجموعاتهم الرئيسة، فربما يكونون قد طوروا حلولاً أو إستراتيجيات يمكنك تكييفها أو تطبيقها مباشرة على الوضع الذي يواجهك، إضافة إلى أنّهم قد يعرفون شيئاً عن بعض الخطوات، التي يمكنها تسليط الضوء على الحلول المحتملة.

نصيحة: حاول الاستفادة من الرؤى والحكمة التي اكتسبها الآخرون، من خلال التعامل مع القضايا والحالات المشابهة للحالة التي تتعامل معها حاليّاً.

استخدم «ورقة عمل تحليل المعلومات» الموجودة في قسم نصائح وأدوات، لتسجيل أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.

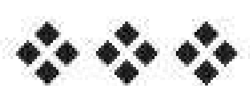
ماذا كنت ستفعل؟

تذكر سؤال آندريا بشأن ما يمكن القيام به لاحقاً، والمتعلق بفكرة نظام الجرد الآلي في إكسل كير.

إليك ما يقترحه الموجّه:

يجب على آندريا أن تتحدث بصورة غير رسمية مع الأطباء والممرضين (أي عملائها الداخليين)؛ لتتعرّف احتياجاتهم وهمومهم المتعلقة بالمستلزمات، وفي أثناء إجرائها هذه المحادثات، قد تتبصر بشأن أفضل الطرق لإعداد نظام الشراء الآلي، وقد تفكر أيضاً في أفكار إضافية تستحق النظر فيها (مجموعة واسعة من البدائل، التي ربما ستعزز فرصها في اختيار الحلول الممكنة المثلى للمشكلات في إدارة الشراء ومشكلات السيطرة على الجرد).

مع أن نظام الجرد الآلي مبشّراً، فإن تقديم اقتراح في هذه المرحلة يعدّ أمراً غير ناضج، وعلى آندريا أن تتحدّث أولاً إلى أصحاب المصلحة المحتملين جميعهم بهذه الفكرة، وكل من سيتأثر بتبني النظام الجديد، أو من يهتم بالنتيجة الناجمة عنه، وعندئذٍ فقط يمكنها تعرّف احتياجاتهم وهمومهم، وتقديم اقتراح خطة في النهاية تخدم المؤسسة كلّها على أكمل وجه.



الخطوة السادسة
أولويات أعمالك



تشكل معرفة كيفية تحديد أولويات الأعمال جانباً آخر من جوانب تطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي، حيث يمكنك بذل الجهد وقضاء الوقت بعدد لا محدود من الطرق، في أيّ عمل سواء أكان إدارة مشروع، أو التخطيط للأعمال اليومية، أو اتّخاذ قرار، أو حلّ مشكلة، وتعد الطريقتان: (إنشاء الأطر الزمنية وإبقاء الصورة الأشمل في الذهن) أقوى طريقتين في تحديد أولويات الأعمال.

إنشاء الأطر الزمنية

فكّر في الأهداف التي تريد تحقيقها والمبادرات الإستراتيجية التي تديرها، وأنشئ أطراً زمنية واضحة وواقعية لتحقيق هذه الأهداف، وكلما كان التسلسل الزمني واقعيّاً أكثر، كانت فرصتك أفضل في تجنّب الفوضى والاستخدام غير الفاعل للمصادر، الأمر الذي يحدث عندما يضع الأشخاص برامج زمنية مستحيلة.

اتّبع ما يأتي لتتمكن من إنشاء تسلسل زمني واقعي للمبادرة الإستراتيجية:

1. **قدّر طول المدّة الزمنية التي تحتاج إليها كلّ مرحلة:** أنشئ مخططاً، أو رسماً بيانيّاً، يصور الوقت المطلوب لكل مرحلة، واحسب الوقت المطلوب لتنفيذ المجهود كله.

2. **قارن تقديراتك الفردية والكلية للوقت بالوقت المطلوب لجهود مشابهة استكملت من قبل،** هل تبدو تقديراتك واقعية؟ هل تحتاج إلى إضافة وقت طوارئ إلى الجدول للتأقلم مع التأخيرات المحتملة؟

وأين يمكنك تضييق الجدول الزمني لتحرير الوقت لمرحلة أخرى في المبادرة؟

3. **حدّد المراحل التي لا تستطيع إكمالها إلا بعد استكمال مراحل أخرى:** إذ تمثّل هذه المراحل الاختناقات المحتملة في العملية.

4. **بعد إجراء المراجعات الضرورية على برنامجك الزمني، اسأل عدداً من الزملاء، أو الأعضاء في الفريق، أن يتفحصوا الجدول، ويحددوا المشكلات المحتملة فيه:** واستشر كذلك الأشخاص الذين سيطبّقون الجوانب المتنوّعة من المبادرة، والعملاء، والمزوّدين، وأصحاب المصلحة الخارجيين، فقد يقدمون رؤى إضافية قيمة إلى المشكلات المحتملة في البرنامج الزمني.

5. طوّر حلولاً للمشكلات المحددة، بعد جمع كمية كبيرة من المدخلات، وأنشئ نسخة نهائية من برنامجك الزمني.

حافظ على الصورة الأشمل نصب عينيك

ربما تجد نفسك في أثناء التفكير في المهام المختلفة المتعددة، التي تريد إكمالها اليوم أو غداً، أو لاحقاً، أنك تُجمِّع قائمة طويلة جدّاً من المهام الواجب إنجازها. لذا، اختر المهام الأسهل أو الأسرع أولاً، وبدلاً من معالجتها عشوائيّاً، أو ابحث فيها بالترتيب الذي وضعته لها، بقضاء بعض الوقت لتحديد الأولويات في القائمة، اعتماداً على مدى دعمها للصورة الأشمل، وهي أهداف شركتك ووحدتك المرتفعة المستوى.

اسأل نفسك: «أيّ هذه المهام أكثر حسماً؟ بمعنى، أيّها ينتج النتائج الأكثر أهمية للشركة والمجموعة؟

وأيّها ينتج نتائج سطحية؟ وبعبارة أخرى، أيّها لا يؤثر في أهداف الشركة والوحدة ذات الأولوية المرتفعة؟

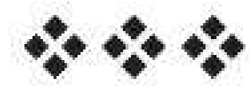
فلو كنت المسؤول عن إدارة هذه الشركة، فأيّ هذه المهام أكلِّف الآخرين بتنفيذها؟»

نصيحة: جدول الأعمال الأكثر أولوية، خصّص وقتاً في برنامجك الزمني للأنشطة المهمّة إستراتيجيّاً، كي لا يمتلئ هذا البرنامج بالمهام السطحية والاجتماعات.

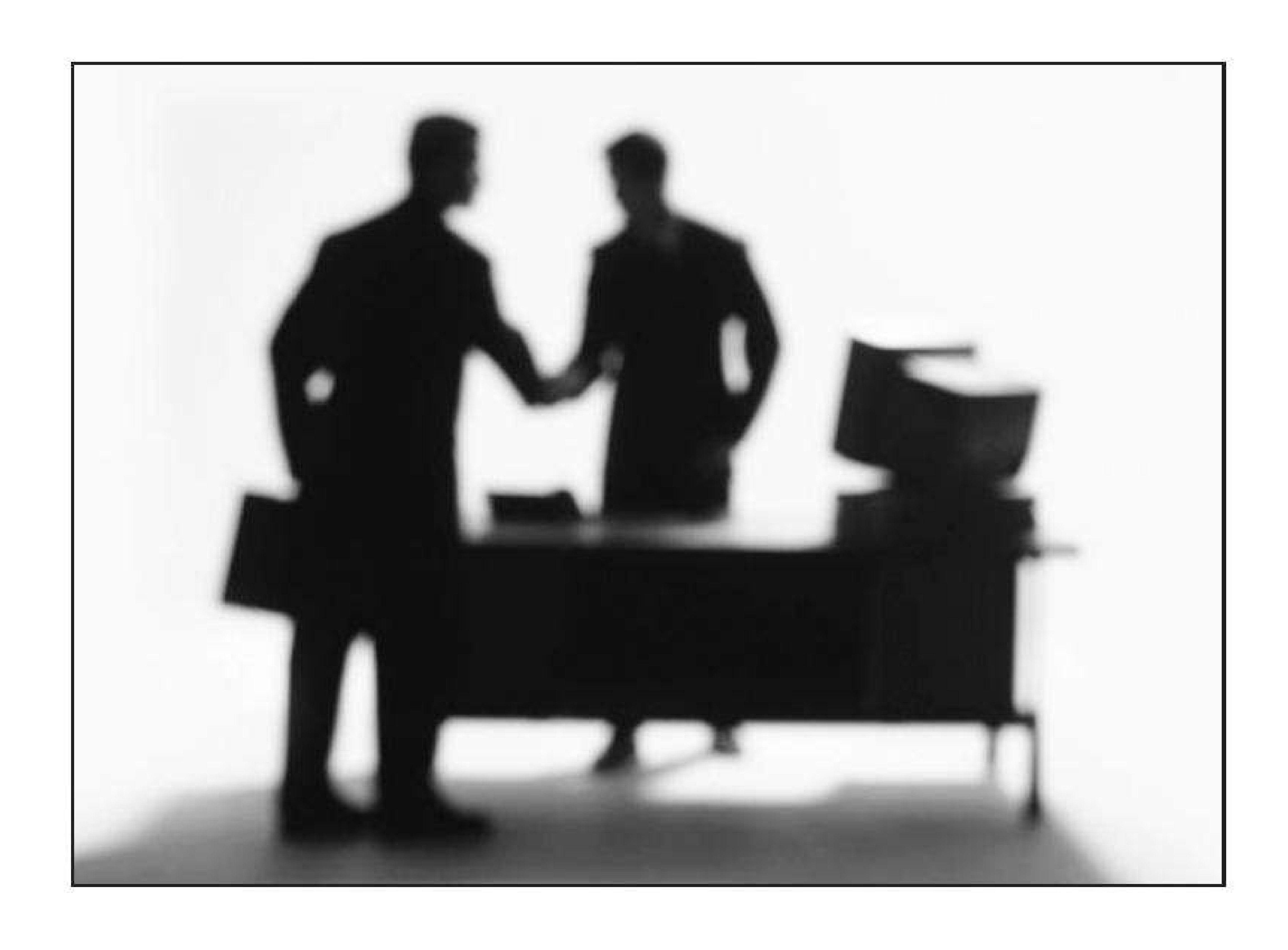
تذكّر أنّ بعض المهام قد تكون عاجلة ولكنها ليست مهمّة في المخطط الكبير، إذ لا يمكن مثلاً أن يكون المطلوب تقديم تقرير في نهاية اليوم (عاجل، ولكن الانتهاء منه في الوقت المناسب يسهم في القليل من أهداف مجموعتك المرتفعة المستوى، أي أنه غير مهم)، فإذا كنت تستسلم للانتهاء من المهام العاجلة لا المهمّة، فإنك تخاطر بتجاهل أفعالٍ إستراتيجية أكثر قيمة.

تستطيع فهم كيفية استغلال الوقت، واختيار المهام التي يجب التركيز عليها بأي ترتيب في صورة أكثر سهولة، من خلال تحديد الإجراءات الأولوية العالية، ويمكنك تقسيم عبء العمل إلى أجزاء، وتحديد أيّها يجب القيام به اليوم أوغداً أو الأسبوع القادم أو الشهر القادم، وتستطيع أيضاً تحديد المهام الأقلّ أهمية من الناحية الإستراتيجية، والتي يمكن تفويضها إلى أعضاء في الفريق نفسه بصورة أسهل، أو حتى تركها دون إنجاز.

استخدم «ورقة عمل تحديد أولوية الإجراءات» الموجودة في قسم النصائح والأدوات؛ في توليد بعض الأفكار بشأن هذه الخطوة في التفكير الإستراتيجي.



الخطوة السابعة
إجراء المقايضات



يشتمل التفكير الإستراتيجي على قياس المقايضات في اختيار مسار عمل معين، واختيار المقايضات المناسبة، وتشتمل معظم القرارات على مقايضات، افترض مثلاً أنّك تشرف على مجموعة تطوير منتج، وفريقك مكلف بإنشاء منتج جديد، ويسألك مدير المبيعات هل يمكنك إطلاق المنتج قبل البرنامج بأربعة أسابيع لإرضاء كبار العملاء، حيث إنّك تعلم أنّ هذا القرار يتطلّب من الموظفين الآخرين في المجموعات الأخرى والتسويق والتصنيع وخدمات العملاء والتسليم وغيرها، تسريع أعمالهم من أجل تاريخ التسليم المبكر، وتعلم أنّ نوعية المنتج قد تتعرض للخطر، فتقرر المخاطرة بفقد المبيعات للعميل الكبير، وتطلق المنتج في الوقت المحدّد على نحو ما هو مخطط له.

ينطوي إجراء المقايضات كما يشير هذا المثال، على تحديد الأولويات، وتحديد البدائل، وفهم تأثير الإجراءات المتخذة، وتحديد ما تسعى إلى تحقيقه عن طريق اتخاذ إجراءات معينة، وكذلك ما لا تسعى إلى تحقيقه. قد تساعدك الممارسات الآتية على البحث في هذه الحقول الصعبة.

قياس إيجابيات مسار العمل المقترح وسلبياته

اسأل نفسك في كل مرة تفكر فيها في مسار عمل محتمل، مثل: الإستراتيجية الجديدة لمجموعتك، أو مزايا منتج جديد، ومبادرة تحسين عملية تجارية، عن المزايا والعيوب التي قد ترتبط بمسار العمل المقترح.

يتيح لك جدول الإيجابيات والسلبيات لمزيّة المنتج الجديد، مثالاً على كيفية إجراء أحد المديرين للقياس.

إيجابيات ملامح منتج جديد وسلبياته

الإيجابيات	السلبيات
يتيح طلب سعر أعلى.	قد يلتهم مبيعات نسخ المنتج السابقة.
قد يجذب عملاء جُدداً.	يمكن تصوّره بوصفه غير ضروري أو مزعجاً من طرف العملاء.
قد يحسن الوعي بالعلاقة التجارية: بأنّ شركتنا على مستوى الشركات التقنية الرائدة.	قد يتطلب إعادة تصميم مكلفة لقاعدة المنتج.

من غير المحتمل أنّك تستطيع القيام بذلك كلّه: تطوير مزايا منتج جديد يتجنّب إعادة التصميم المرتفعة، التي لا تهدد مبيعات نسخ المنتج السابقة، والتي يمكن بيعها بسعر مرتفع وكافٍ وهكذا، وعليه، لا بدّ من القيام بالمقايضات.

كيف يمكن القيام بذلك؟ بالنظر إلى أهداف شركتك ووحدتك الإستراتيجية، هل تؤكد هذه الأهداف خفض التكاليف، وتحسين إدراك العلامة التجارية، وتبسيط عمليات تطوير المنتج؟ قد تساعد إجابتك عن السؤال على توجيه قراراتك عمّا يمكن المقايضة فيه، وما لا يمكن مقايضته.

المقارنة بين النتائج قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى

فكر في مسار عمل ما، وفي تأثيرات اختيارك المحتملة قصيرة المدى وطويلة المدى، وافترض أنك تتساءل عمّا إذا كانت الأسعار ستُخفّض في خط إنتاجٍ شهِدَ انخفاضاً في المبيعات، وتدرك أنّ خفض الأسعار قد يعزز المبيعات هذا الشهر أو هذه السنة.

إنّ هذه الخطوة قد تؤذي المبيعات على المدى الطويل، ولكن كيف يكون ذلك؟ قد يتوقع المستهلكون تخفيضات كبيرة على عروض شركتك، وبذلك سيتوقفون عن شراء منتجاتك حتى تقدّم تخفيضاً آخر، وقد يخفض هذا التوقف شراء المنتجات والمبيعات على المدى الطويل، ولكن إذا كان لتعزيز المبيعات الآني أولوية كبرى في الشركة، فقد تقرر مقايضة زيادة المبيعات المستقبلية بزيادات المبيعات الحالية.

يمكنك إجراء مقايضات ذكية من خلال تقوية وعيك بالنتائج المحتملة طويلة المدى والنتائج قصيرة المدى لخيارك، حيث تقدّم «خطوات موازنة المتطلبات القصيرة المدى مع الأهداف الطويلة المدى» توجيهاً إضافيّاً لهذا الجانب للقيام بالمقايضات.

خطوات موازنة المتطلبات قصيرة المدى بالأهداف طويلة المدى

1. **قابل مديرك لتحديد الوقت الذي ستخصّصه مع فريقك للقضايا قصيرة المدى مقابل الأهداف طويلة المدى.**

2. **راجع العمل الذي أنجزته وفريقك في الشهر المنصرم؛ لتحديد ما أُنجز في كل من القضايا قصيرة المدى وطويلة المدى،** وإذا لم تكن الموازنة صحيحة بين أولويات المجموعة، فأعِدّ توجيهات جديدة لكيفية قضاء الوقت مع الفريق.

3. احتفظ بسجلٍّ جارٍ لتحديد كيفية قضاء الفريق الوقت.

4. **قيّم نفسك وفريقك كل أسبوعين؛ لمعرفة هل تخصصون الوقت والانتباه المناسبين للمتطلبات قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.** ومرة أخرى، إذا لم تكن الموازنة صحيحة بحسب أولويات مجموعتك، فأعد تعديل تركيزك بالصورة المناسبة.

5. **عند مواجهتك أولويات متنافسة، حدّد أيّها أكثر أهمية، واجعلها أولوياتك الأولى.** وحدّد عند إثارة مسألة ملحّة، كيفية إدراجها في خطتك اليومية (هل هي عاجلة ومهمة أم عاجلة فقط؟)، وتصرف وفقاً لذلك.

6. **اسأل فريقك: كيف يتحقّق التقدّم في القضايا الطويلة المدى في أثناء التصدي للحاجات القصيرة المدى؟** قد يكون الهدف مثلاً تطوير خط منتجات لسوق جديدة، لذا، اطلب إلى الفريق معرفة كيفية تحقيق التقدّم في ذلك الهدف وتطوير المنتجات للأسواق القائمة في الوقت نفسه.

الموازنة بين حاجات الوحدة والشركة

تنطوي بعض القرارات على مقايضات بين قسمك ومجموعتك والشركة بوجه عام، وللتوضيح، افترض أنّك تُدير مجموعة مبيعات فاز ممثلوها بحسابات متعددة جديدة، من خلال وعدهم العملاء بأوقات تسليم مبكرة لمنتج جديد، حيث يُعد ذلك أمراً عظيماً لمجموعتك، لكنه يضع عبئاً على أقسام تطوير المنتج والتصنيع وعمليات الطلب وخدمة العملاء، إذ عليهم جميعاً تسريع عملياتهم لتلبية وعود مندوبي المبيعات.

وقد يؤدي هذا الوضع إلى كثير من النتائج المحتملة.

- قد يكون لإجراءات فريقك تأثير سلبي في المجموعات الأخرى، حيث إنّ إلزام قسم تطوير المنتجات على إطلاق المنتج مبكراً، قد يعرض نوعية المنتج للخطر، وهذا بدوره من الممكن أن يؤثر في إستراتيجية وحدة تطوير المنتجات، في محاولة رفع معايير الجودة للمنتجات جميعها.
- وفي النهاية، قد تؤدي إجراءات مجموعتك إلى إيذاء العلاقات بالمجموعات الأخرى، والعملاء الموجودين مع الشركة منذ أمد بعيد.

وقد تحتاج في هذه الحالة إلى التفكير في مقايضة بعض المبيعات الجديدة، مقابل عملية أكثر سلاسة لباقي وظائف شركتك؛ حتّى تتمكن مؤسستك من خدمة عملائها جميعهم وليس الجدد فقط.

نصيحة: اسأل: هل يشكل القرار الذي يساعد مجموعتك على تحسين أدائها إلى حدّ بعيد، مشكلات حقيقية للأقسام الأخرى في المؤسسة؟ وهل تستحق مكتسبات مجموعتك الثمن الذي سوف تدفعه المجموعات الأخرى؟

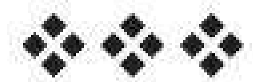
تعلّم كيف تقول لا

قد لا يتطلب إجراء المقايضات في بعض الأحيان أكثر من تحديد ما لا ترغب القيام به، وعدم تكلفة النفس العناء بتوضيح ما سوف تقوم به، حيث يعدّ إعداد مثل هذه الحدود، أمراً قيّماً بصورة كبيرة؛ لأنه يساعدك على تجنّب إضاعة الوقت في مشروعات أو مبادرات لا تدعمها، أو أخرى ستُغلق لاحقاً، افترض مثلاً أنّ مجموعتك تضع احتمالية إنشاء نسخ متماثلة لمنتجٍ ما، نسخه ذات جودة عالية وأخرى متوسطة وثالثة منخفضة الجودة، وقد قدّمت شخصيّاً حججاً قوية ضد تقديم منتج منخفض الجودة، قائلاً: «سوف يؤذي ذلك صورة العلامة التجارية للمنتج، وسيعود علينا بأرباح قليلة»، قد تشير في هذه الحالة إلى قرار المقايضة من خلال قول: «لا أعرف ما ستكون عليه نسخة المنتج المنخفض الجودة، ولكني أعرف أننا لن ننتجها».

ستساعد مجموعتك - من خلال تحديد المقايضة بهذه الصورة - على التركيز على المسارات المقبولة للعمل، وعلى تطوير الإستراتيجيات أو المحافظة عليها لضمان النجاح.

نصيحة: فكّر فيما يجب أن تفعله وفيما لا يجب، حين اتخاذ قرار معقد.

استخدم «ورقة عمل إجراء المقايضات» الموجودة في قسم نصائح وأدوات، في توثيق أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.



نصائح وأدوات

أدوات التفكير الإستراتيجي



التفكير الإستراتيجي

ورقة عمل: رؤية الصورة الأشمل

استخدم هذه الأداة في الحصول على فكرة عن النظام «البيئي للأعمال» الذي تعمل فيه. ربّما تساعدك رؤية الصورة الأشمل على إعداد المسرح للتفكير الإستراتيجي في عملك.

الجزء الأول: شركتك والوحدة

1. ما إستراتيجية شركتك التنافسية؟ وإذا كنت لا تعرف، فما الخطوات التي يمكنك اتباعها لمعرفة ذلك؟ فكّر في سؤال رئيسك في العمل وزملائك المديرين، وكذلك فحص وثائق الشركة والاتصالات التنفيذية.

2. ما أهداف وحدتك الإستراتيجية؟ كيف تتصل هذه الأهداف مع إستراتيجية الشركة؟ وإذا كنت تعمل مثلاً في وحدة تطوير المنتج، فهل حدّدت وحدتك إستراتيجية شروط التطوير لخطوط المنتج الجديد، التي تدعم إستراتيجية رفيعة المستوى تركز على الابتكار؟

3. ما الإجراءات والخطط والقرارات التي تمكّن مجموعتك من المساعدة على دعم إستراتيجيات الوحدة والشركة؟ فكّر في تحسينات العملية الممكنة، وتحسين إدارة النفقات وفرص الدخل الجديدة، وغيرها من الإجراءات الممكنة ذات القيمة.

الجزء الثاني: العملاء والمنافسون والصناعة
4. من هم عملاء الشركة؟ فكّر في مختلف شرائح العملاء، فضلاً عن أيّ عملاء داخليين قد تخدمهم مجموعتك إذا كنت تعمل في وظيفة الدعم.
5. ما الاحتياجات والمقايضات التي تلبيها المؤسسة حاليّاً لعملائها؟ وما صور النماذج الفريدة ذات القيمة التي تقدّمها الشركة لعملائها؟
6. كيف يمكن أن تتطور احتياجات العملاء وتفضيلاتهم في المستقبل؟ وهل تتوقع أن يكون الطلب على الخدمة الأسرع والمنتجات العالية الجودة وعروض الأسعار المعقولة أكثر؟
7. ما الذي يمكن أن تقوم به المجموعة لمساعدة الشركة على تلبية متطلبات العملاء المتغيرة؟ فكّر في تحسين العملية وأفكار المنتج، وغيرها من وسائل تعزيز القيمة التي توفرها المؤسسة للعملاء.

8. مع أيّ المنظمات تتنافس شركتك؟ اسأل رئيسك وزملاءك المديرين ومن تعرف من التجار عمّا تريده من معلومات.
9. ما أنماط الصناعة التي قد تكون لها آثار مهمّة في أعمال الشركة التجارية؟ ارجع إلى المنشورات التجارية، وتحدّث إلى المتخصصين لقياس هذه الاتجاهات.
10. كيف يمكن أن تستفيد مجموعتك من الفرص التي توفرها اتجاهات الصناعة الناشئة، أو درء التهديدات التي تشكلها هذه الاتجاهات؟ اذكر أكبر عدد ممكن من الأمثلة.
الجزء الثالث: الرئيس والأقران والموظفون
11. فكّر في قرار اتخذته، أو مسار عمل كنت تفكر في اتخاذه، واكتبه أدناه.
12. من أصحاب المصلحة في هذا القرار؟ ضع قائمة بكل من يمكن أن يتأثر بنتائج هذا القرار أو لديه مصلحة فيه، وتأكد أنك تفكر في الرئيس والزملاء المديرين والموظفين.

13. كيف ستعلم التأثير المحتمل لقرارك الخاص في أصحاب المصلحة المختلفين في أجزاء مختلفة من المؤسسة؟ ضع قائمة بالأسئلة التي تريد أن تسألهم إياها.
14. إذا كنت قد استشرت أصحاب المصلحة عن مخاوفهم بشأن قرارك أو مسار العمل المقترح، فهل حدّدت القضايا الأساسية التي تتشارك فيها مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة؟ إذا كنت فعلت ذلك، فما تلك القضايا؟ قد تشتمل المخاوف المشتركة على النفقات والوقت وحجم العمل وهكذا.
15. كيف يمكنك تشكيل قرارك أو مسار العمل المقترح؛ لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة الذين حدّدتهم؟ فهل يساعد - مثلاً - مشروع تجريبي ما على تخفيف المخاوف بشأن نفقات مبادرة جديدة ما؟

التفكير الإستراتيجي

ورقة عمل لتوضيح الأهداف الإستراتيجية

استخدم هذه الأداة في التعبير عن الأهداف الإستراتيجية لمجموعتك، ولتوضيح ما تتطلع إلى تحقيقه من خلال التفكير الإستراتيجي. ويمكنك توضيح الأهداف عن طريق توفير الفرص للتفكير الإستراتيجي في العمل.

1. ما الأهداف الإستراتيجية التي حدّدها رئيسك لك ولمجموعتك؟ ضع قائمة بها أدناه.

2. إذا كانت بعض الأهداف أو كلها التي حدّدها رئيسك غامضة أو عامة، فكيف تحصل على المزيد من الوضوح والتحديد بشأنها؟ وإذا قال لك رئيسك مثلاً: «نحتاج إلى أن نكون أكثر ابتكاراً،» فقد تسأله: «أين يجب علينا تركيز جهود الابتكار؟ في منتجاتنا، أم في العمليات، أم في الخدمات؟»

3. ما أفكار الأهداف الإستراتيجية التي يمكنك إضافتها إلى ما كلفك به رئيسك في العمل؟ فكّر في الأهداف التي يمكن أن تستهدفها مجموعتك، لتقديم أفضل إسهام ممكن لشركتك في السنوات المقبلة.
4. ما المبادرات الإستراتيجية التي كُلّفت بقيادتها حديثاً؟ تعدّ المبادرات الإستراتيجية مشروعات، مثل: تثبيت نظام إدارة علاقات العملاء، أو تعزيز عمليات مراقبة الجودة المصمّمة خصيصاً للمساعدة على تنفيذ إستراتيجية الشركة أو الوحدة.
5. ما الأولوية الإستراتيجية التي تهدف إلى خدمتها كلّ مبادرة من المبادرات التي تقودها؟ وهل يهدف - مثلاً - نظام إدارة علاقات العملاء الجديد الذي تبحث فيه، إلى تمكين الشركة من تحديد شرائح العملاء الجدد؟

6. كيف يمكن أن يتأكد لديك استمرار أهداف المبادرة الإستراتيجية، بالتركيز بصورة واضحة على أولويات الشركة أو الوحدة التي تهدف إلى خدمتها؟ فلدى أصحاب المصلحة أهداف مختلفة في الأذهان عن مشروع معين، والتي يمكن أن تفضي إلى الفوضى وتخصيص الموارد بعيداً عن الأولويات الإستراتيجية.
7. هل هناك مشروعات بديلة تستحق البحث، إضافة إلى المبادرات الإستراتيجية الموجودة حاليّاً قيد العمل؟ كيف يمكن المقارنة بين البدائل المختلفة من حيث النفقات والجدوى وغيرها من المعايير؟
8. اكتب أهداف المشروع في كل مبادرة إستراتيجية تعمل بها أدناه، وتأكد أنّ الهدف ذكي، ومحدّد، وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وواقعي، ومرتبط بالزمن.

التفكير الإستراتيجي
ورقة عمل لتحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات
استعمل هذه الأداة لفهم العلاقات، والأنماط، والاتجاهات، في الأحداث والمعلومات التي تبدو غير مرتبطة، حيث تساعدك القدرة على التفكير الإستراتيجي على إيجاد حلول قيمة للمشكلات، وعلى تنظيم التفاصيل في مستويات يمكن التحكم فيها.
1. فكّر في مشكلة، أو قرار صعب يعترضك في المجموعة، حيث قد تشمل الأمثلة على ذلك زيادة عدد الموظفين الموهوبين المنشقين، وأوجه القصور في عملية معينة، وهكذا.
2. ما الأفكار التي قرأتها، أو سمعتها، والتي يمكنك استعارتها لمعالجة الوضع الخاص بك؟ فكّر في الممارسات المطبّقة في شركات أو صناعات أخرى، حتى لو اختلفت إعداداتها بصورة ملحوظة عن الإعدادات الخاصة بك.
3. ما التغييرات التي يبدو أنها تحدث بمرور الوقت، وتتعلق بالموضوع الذي تتعامل معه؟ هل تزيد هذه التغييرات من إعادة التنظيم بخطا ثابتة في مجموعتك؟ أم هل ترتفع ثمّ تهبط؟ أم هل تزداد ثم تستوي؟

4. ما التغييرات التي تحدث في الأجزاء الأخرى من المؤسسة، وتعدّ مرتبطة بمشكلتك؟ هل استثمرت الشركة مثلاً مبلغاً أقلّ في برامج التطوير المهني في الآونة الأخيرة؟ وهل يتوافق هذا التغيير مع زيادة معدلات إعادة التنظيم في مجموعتك؟
5. ما الذي يمكنك القيام به للحصول على منظور أوسع لقضيتك؟ هل يمكنك المشاركة في مزيد من فرق العمل المتعددة الوظائف؛ لمعرفة المزيد عن كيفية تأثير التغييرات التي تحدث في أجزاء مختلفة من الشركة في مختلف الوحدات والمجموعات؟
6. إذا كنت تقيّم كمية كبيرة من البيانات في أثناء معالجة مشكلتك، فكيف يمكنك تنظيم البيانات بصورة أكثر قابلية للإدارة؟ ابحث عن الموضوعات المشتركة التي تقوم عليها المعلومات أو الأحداث المختلفة.

التفكير الإستراتيجي
ورقة عمل للتفكير الإبداعي
استعمل هذه الأداة لتعزيز قدرتك على التفكير الإبداعي، والتي تعدّ عنصراً مهمّاً من عناصر التفكير الإستراتيجي.
1. فكر في مشكلة ما تحاول حلّها أو مسار عمل تفكر في انتهاجه، واكتبه أدناه. ربّما تريد مثلاً إيجاد وسائل لتوليد الأفكار لتحسين خدمة العملاء التي تشوبها العيوب.
2. ما الافتراضات التي تحملها مع مجموعتك بشأن المسألة قيد البحث؟ هل تفترض مثلاً وجوب تلقي العملاء طلباتهم في غضون يومين، أم أنهم سينضمّون إلى شركة منافسة؟
3. ما الأسئلة التي يتعين عليك طرحها لتحدي هذه الافتراضات؟ هل يمكنك أن تسأل: «لماذا نعتقد ما نفترضه عن عملائنا؟ ماذا لو سلّمنا الطلبات خلال ثلاثة أيّام أو أربعة ؟»

4. كيف يمكنك تحفيز العصف الذهني الإبداعي للأفكار داخل مجموعتك؟ فكّر في تحدي نفسك وموظفيك باستحضار أكثر الأفكار غير المعقولة الممكنة، دون حكم الأشخاص على أفكار بعضهم بعضاً.
5. من وجهة نظرك وبحسب رأي مسؤوليك المباشرين، ما الذي يبدو عليه حل المشكلة في العالم المثالي؟ ربّما في رؤيتك للعالم المثالي، سيهتم الزبائن بسهولة فتح عبوّة منتج الشركة، واستخدام المحتويات فقط، وليس عند تسلم ما هو مطلوب.
6. كيف يمكنك الحصول على منظور واسع النطاق مناسب لقضيتك؟ هل يمكنك مرة واحدة، تجميع فريق متعدد الوظائف يتألف من مديري الوحدات، الأخرى، الذين قد يقدمون أفكاراً لمعالجة القضية؟ هل هناك عملاء خارج المؤسسة أو مورِّدون يمكنهم تقديم أفكار قيّمة إضافية؟
7. ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لإضفاء جوّ ممتع، تستطيع فيه مع مجموعتك تحفيز التفكير الإبداعي؟ هل يمكن أن تساعد الألعاب والأطعمة أو التمارين الارتجالية على تحقيق الراحة لأفراد المجموعة كلّهم؟

التفكير الإستراتيجي
ورقة عمل: تحليل المعلومات
استعمل هذه الأداة لتعزيز قدرتك على تحليل المعلومات المهمّة، وهي مهارة مهمّة أخرى في التفكير الإستراتيجي.
1. فكّر في وضع صعب، أو قرار مهمّ، أو مشكلة ما ملحة، تواجهك في المجموعة، واكتبها أدناه، حيث قد تشتمل الأمثلة على ذلك شكاوى العملاء المتكررة، وانخفاض أداء الموظفين والمبيعات غير المتغيرة، وما إلى ذلك.
2. ما المعلومات المهمّة التي تحتاج إلى معرفتها من أجل حلّ المشكلة؟ ضع قائمة بأكبر عدد ممكن من التساؤلات التي قد تنتج ما تحتاج إليه من معلومات، وفكّر في المسألة من منظور تنظيمي واسع النطاق، فإذا كانت مشكلتك - مثلاً - تتضمّن تحسين مركز اتصالات خدمة العملاء، فعندئذٍ يمكنك طرح أسئلة، مثل: «كيف يمكن أن يؤثر تحسين هذه الخدمة في دعم أهداف الوحدة الإستراتيجية؟ هل تقدّم الشركات الأخرى خدمات أفضل؟ كيف يمكن أن يؤثر تحسين الخدمات في الأقسام الأخرى في المؤسسة، وكذلك في العمليات المرتبطة بعمل مراكز الاتصال؟ هل نمتلك القدرة على القيام بالتحسينات المرغوب فيها؟»

3. ما المعلومات التي تمتلكها بخصوص مشكلتك؟ حيث تستطيع عن طريق سرد هذه المعلومات هنا، التركيز بسهولة أكبر على جمع البيانات اللازمة التي ذكرتها في الخطوة الثانية.
4. بمن يمكنك الاتصال لجمع المعلومات اللازمة التي ذكرتها في الخطوة الثانية؟ هل يُعدّ مديرك، وموظفو مركز الاتصال، والزبائن، والمنافسون، والمورِّدون منهم؟
5. كيف تجمع المعلومات التي تحتاج إليها؟ هل تزور مواقع مراكز الاتصال لمراقبة عمل العمال؟ هل تؤدي دور «العميل السري»، وتهاتف مركز الاتصال بنفسك لقياس جودة الخدمة؟ هل تتصل بجهات الاتصال، وتسألهم عن أفكارهم، وعمّا يمكن أن يكون سبب المشكلة؟
6. كيف يمكن الاستفادة من المعرفة الموجودة لمعالجة المشكلة؟ فكّر هل تعاملت أنت شخصيّاً أو أيّ شخص آخر في المؤسسة، بنجاح مع حالة مماثلة من قبل، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكنك تكييف الحلول المثبّتة لتناسب مشكلتك الحالية؟

التفكير الإستراتيجي

ورقة عمل تحديد أولويات أعمالك

استخدم هذه الأداة في ترتيب أولويات أعمالك، في أثناء التخطيط لإدارة المبادرة الإستراتيجية، وتنظيم يوم عمل نموذجي.

الجزء الأول: التخطيط للمبادرة الإستراتيجية

1. فكّر في مبادرة إستراتيجية كُلفت بقيادتها، واكتبها أدناه. قد تشتمل الأمثلة على ذلك تأسيس نظام تلبية طلبات جديد، أو تركيب قاعدة بيانات جديدة للموظفين، وما إلى ذلك.

2. ما المراحل التي تتكوّن منها مبادرتك؟ قد ينطوي تثبيت قاعدة بيانات جديدة مثلاً على البحث في الطلبات المخزنة، وتحديد هيكل محتويات قاعدة البيانات، واختبار النسخ في وقت مبكر، وهكذا.

3. ما الوقت الذي ستحتاج إليه لاستكمال كلّ مرحلة من مراحل المبادرة في رأيك، والمبادرة كلها؟ قارن تقديرات الأوقات المطلوبة بمشروعات مماثلة اكتملت.

4. أين يمكن أن يحدث التأخير في الجدول الزمني المعدّ؟ وكيف نتعامل معه؟ فكّر في تخصيص المزيد من الوقت لهذه المراحل من المبادرة.
5. أيّ مهامّ المبادرة يعتمد على استكمال مهامّ أخرى؟ تمثل هذه المهامّ اختناقات محتملة، فتستحق المزيد من الاهتمام في أثناء تنفيذ هذه المبادرة.
6. كيف ستجمع ردود الفعل على الجدول الزمني المقترح؛ بهدف إنشاء نسخة نهائية واقعية؟ فكّر في سؤال الزملاء والموظفين والأشخاص وكذلك أصحاب المصلحة، الذين سينفذون أجزاء هذه المبادرة، لتحديد المشكلات المحتملة مع الإطار الزمني المعد للعمل.

الجزء الثاني: تنظيم يوم عمل
7. عندما تأتي للعمل صباح الإثنين القادم، أعِدّ قائمة بالأشياء جميعها التي ترغب في تحقيقها، وقائمة بالمهامّ التي تتبادر إلى ذهنك دون محاولة تنظيمها الآن.
8. راجع القائمة، أيّ بنودها يُعدّ الأهم؟ تعدّ البنود الحاسمة تلك التي تولد النتائج الأكثر قيمة لمجموعتك والشركة عند الانتهاء منها.
9. أيّ بنود القائمة تعدّ هامشية؟ تعدّ البنود الهامشية التي لها تأثير ضئيل أو تأثيرها معدوم في أهداف المجموعة أو الشركة ذات الأولوية العالية.
10. ما بنود القائمة العاجلة غير المهمّة؟ تعدّ بعض المهامّ حسّاسة للوقت، ولكن ليس لها قيمة إستراتيجية تُذكر.

11. كيف يمكنك جدولة المهامّ الحرجة في القائمة؛ لتتأكد أنها أُنجزت بفاعلية وفي الوقت المناسب؟ قسّم العمل إلى أجزاء، إذا تطلّب الأمر ذلك، لمساعدتك على تحديد المهامّ التي يجب التركيز عليها وبأيّ تسلسل. وفكّر في أجزاء العمل التي يجب إنجازها اليوم وغداً والأسبوع القادم، والشهر القادم وهكذا.
12. ما بنود القائمة التي يمكن تكليف أعضاء الفريق القيام بها؟ وأيّ البنود يمكن تركها دون إنجاز من غير تأثير يضرّ بالمجموعة أو الشركة؟ قد تساعدك معرفة وقت تفويض المهامّ غير المرتبطة بالإستراتيجية ووقت تجاهلها، على زيادة التركيز على البنود الحاسمة في القائمة المعدّة.

التفكير الإستراتيجي

ورقة عمل: إجراء المقايضات

استخدم هذه الأداة في إجراء مقايضات ذكية إذا اعترضك قرار صعب أو مشكلة ما.

1. حدّد القرار المهمّ أو المشكلة التي تعترضك، فمثلاً: إذا تأخر خبير تصميم رئيس لمنتج جديد عن الجدول الزمني في إنجاز مهمته من المشروع، وتعيّن عليك اتخاذ قرار تأخير طرح المنتج؛ وذلك لدمج خبرة الخبير بالمنتج، أو المضي قدماً دون تأخير.

2. ما اختياراتك المتعلقة بالقضية التي تواجهك؟ يمكنك مثلاً تأخير طرح المنتج، أو استعارة تصميم قائم وطرح المنتج في الوقت المحدد، أو العثور على مصمّم آخر ماهر للتدخل بصورة فورية، واستلام ذلك الجزء من المشروع، وهكذا.

3. ما إيجابيات كل من الخيارات التي أدرجتها في الخطوة الثانية؟ وما سلبيّاتها؟ قد يضمن تأخير طرح المنتج تجسيد أحدث تصميم، ولكنه يعرِّض مبيعات العملاء التوّاقين، والذين يتوقعون شراء الجيل الجديد من المنتج في التاريخ الأصلي الموعود للانخفاض.

4. كيف يمكن أن تكشف معرفتك الأهدافَ الإستراتيجية للوحدة أو الشركة عن قرارك؟ إذا كانت إستراتيجية الشركة تؤكد زيادة إيرادات المبيعات، فقد تقرر طرح المنتج في الوقت المحدد، ومفاضلة الابتكار في التصميم على المبيعات.
5. ما تداعيات خيارك المحتملة قصيرة الأجل وطويلة الأجل؟ قد يؤدي طرح المنتج في الموعد المحدد، بوجود تصميم أقل جودة، إلى زيادة المبيعات المطلوبة على المدى القصير، ولكنّه يحدّ من المبيعات على المدى الطويل، إذا قرر الزبائن أنّ المنتج متوسّط الجودة.
6. ما الأمور متعددة الوظائف الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذك القرار؟ قد يؤدي إلى تأخير طرح المنتج - حتى لو كان ذلك هو الشيء الصحيح الذي يتعيّن القيام به - عمل مجموعة المبيعات، إذا التزمت بتقديم منتجات أخرى في الوقت الذي تريد فيه طرح المنتج الجديد.
7. بالتفكير في الردود جميعها الواردة أعلاه - إيجابيات البدائل وسلبياتها، وأهداف الوحدة والشركة الإستراتيجية، ونتائج خياراتك قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وأمور الوظائف المتعددة - ما المقايضة التي تبدو الأنسب في هذا الوضع؟ اكتب قرارك، واشرح الأساس المنطقي له.

التفكير الإستراتيجي

قياس التفكير الإستراتيجي ذاتيّاً

الجزء الأول: القياس

استعمل هذه الأداة لقياس قدراتك على التفكير الإستراتيجي، مشيراً بدقّة مقابل كل عبارة أدناه إلى مدى دقة وصف العبارة لك، يشير الرقم «1» إلى «نادراً»، ويشير الرقم «5» إلى «عادة». تأكد أن الإجابة على أساس سلوكك الفعلي في حالات العمل الحقيقي، وبهذه الطريقة يكون لديك قياسٌ أكثرُ دقّةً لمهاراتك.

العبارة	القياس نادراً عادة 1 2 3 4 5
1. أطرح الأسئلة عمّا يجري في وحدتي والشركة والصناعة وبيئة الأعمال الأوسع نطاقاً.	
2. أستطيع تكييف الأساليب، ونقل الأفكار عندما تشير المعلومات الجديدة إلى الحاجة إلى القيام بذلك.	
3. أبحث عن فرص اليوم التي قد تولد نتائج قيّمة غداً.	
4. أنظر إلى التحديات بوصفها فرصاً.	
5. أرحّب بالأفكار والآراء الجديدة، حتى لو بدت غريبة في البداية.	

6. أتقبّل الانتقادات بصورة جيدة من خلال عدم الرد بطريقة دفاعية.	
7. أوسّع معرفتي وخبرتي ومجموعة مهاراتي.	
8. أسعى إلى معرفة آراء الأشخاص الآخرين.	
9. أتوقع كيف تؤثر أفعالي في الآخرين من حولي.	
10. أشكّك في افتراضاتي القائمة منذ مدة طويلة، وأشجّع الآخرين على التشكيك في افتراضاتهم.	
11. أتفهّم القوى التي تؤثر في أداء مجموعتي.	
12. أعرف من هم عملاء شركتي، وما الذي يقدرونه أكثر.	
13. أعرف من هم منافسو شركتي، وما الذي يجعلنا مختلفين عنهم.	
14. أتطلع إلى الاتجاهات المهمّة التي تؤثر في صناعة شركتي وعمليات المجموعة.	
15. أحلّل الحالات بموضوعية.	
16. أقيّم إيجابيات مختلف مسارات العمل وسلبيّاتها وتأثيراتها.	
17. أفهم الأفكار المجرّدة، وأضع «الأجزاء» معاً لتشكيل صورة متكاملة.	

18. أضع مجموعة واسعة من الخيارات، وأتصوّر الإمكانات الجديدة، وأصوغ الأساليب الجديدة.	
19. ألاحظ الأنماط من خلال الأحداث والمعلومات التي تبدو غير مترابطة.	
20. أستطيع تمييز المعلومات غير المترابطة من المترابطة، في أثناء اتخاذ قرار يتعلّق بكيفية حل مشكلة أو التعامل مع تحدٍّ معيّن.	
21. أستطيع في كثير من الأحيان، تصوّر إمكانات جديدة يجد بعض الناس الآخرين صعوبة في تصورها.	
22. أحاول إنتاج مسارات عمل بديلة متعدّدة في أثناء اتخاذ القرارات المهمّة.	
23. أقارن بين العواقب المحتملة قصيرة الأجل وطويلة الأجل للإجراءات التي أفكر فيها.	
24. أفكر، هل تُحدث التحسينات التي أجريها في عمليات مجموعتي، مشكلات للعاملين في أجزاء المؤسسة الأخرى.	
25. أركّز على أهدافي في أثناء التعامل مع المطالب المتعدّدة والأولويات المتنافسة.	
النتيجة الإجمالية (احسب درجاتك بجمع الأعداد لكلّ إجابة).	

الجزء (II): تسجيل النقاط	
استعمل الجدول الآتي لتفسير نتائجك.	
(104-125)	**استثنائي:** مفكر إستراتيجي موهوب، يملك كثيراً من الصفات والسلوكيات والمواقف والقدرات المعرفية الضرورية للتفكير الإستراتيجي.
(78-103)	**متفوّق:** مفكر إستراتيجي فاعل جدّاً في كثير من المجالات، ولكن يمكنك الاستفادة من تحسين بعض مهاراتك.
(51-77)	**مناسب:** تمارس كثيراً من أساسيات التفكير الإستراتيجي، ومع ذلك، يمكنك زيادة نجاحك من خلال توسيع مهاراتك بصورة أكثر.
(25-50)	**ضعيف:** تحتاج إلى التدريب على نطاق واسع، على مهاراتك في التفكير الإستراتيجي، بحيث يمكنك معرفة كيفية تحليل الفرص والمشكلات من منظور واسع، وفهم التأثير الممكن لإجراء عمل ما في الآخرين.

اختبر نفسك

يقدّم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدد، تساعدك على تحديد المعرفة الأساسية بأساسيّات التفكير الإستراتيجي. سترد إجابات الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. ما التفكير الإستراتيجي؟

أ. تحليل الفرص والمشكلات من منظور واسع، وفهم الآثار المحتملة للإجراءات الشخصية في الآخرين.

ب. تطوير الخطط لإقناع المسؤول عنك أو زملائك المديرين أو الموظفين أو العملاء؛ لاعتماد مسار العمل المقترح الخاص بك.

ج. تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات، دون السماح للمشاعر بالسيطرة أو تشويش عملية التفكير.

2. أيّ مما يأتي يعدّ سمة شخصية من سمات المفكرين الإستراتيجيين؟

أ. اجعل أعمال منافسيك وخططهم أمام ناظريك.

ب. عُدَّ التحديات بصفتها فرصاً.

ج. قِس إيجابيات مسارات العمل البديلة وسلبيّاتها.

3. ما مرحلتا عملية التفكير الإستراتيجي؟

أ. رؤية الصورة الأشمل، والتفكير تفكيراً إبداعيّاً.

ب. وضع أولويات للأعمال، وتحليل المعلومات.

ج. إعداد المسرح، وتطبيق المهارات الشخصية.

4. كيف يحسّن المفكرون الإستراتيجيون باستمرار من وجهة نظرهم «لبيئة الأعمال» الكبرى التي يعملون فيها؟

أ. يحلّلون تأثير منتجات شركاتهم وخدمات المستوى المرتفع، حيث تؤكد التطوّرات الناشئة - مثل العولمة المتسارعة للأعمال، وتأكيد المنظمات المتزايد - تحسين خدمات العملاء.

ب. يفهمون إستراتيجيات شركاتهم ووحداتهم، ويفكرون فيما يحدث مع العملاء والمنافسين والصناعة التجارية، ويأخذون في الحسبان مدى تأثير أفعالهم في الآخرين في المؤسسة.

ج. يبقون على اطلاع على أحدث الاتجاهات وأهمّها في الصناعة التي تنافس شركتهم فيها، مثل التغيير في السياسات الحكومية والتقدّم التقني، وتوفر المصادر الطبيعية وجودتها إضافة إلى التحوّلات الديمغرافية.

5. حدّد لك مديرك توّاً هدفاً إستراتيجيّاً عاجلاً ، يتمثّل بـ «تعزيز النوعية لتحسين أداء الشركة»، كيف يمكنك بوصفك مفكراً إستراتيجيّاً، الاستجابة لطلب المدير في البداية بالصورة المُثلى؟

أ. الحصول على رؤى المديرين الذين يعملون في مهامّ أخرى بشأن كيفية أداء الشركة، وما الذي يؤثر في مشكلات الأداء.

ب. الانتقال فوراً للحدّ من الأخطاء، وتحسين الدقة، ودمج الابتكارات المتطوّرة في كل عملية تكون مجموعتك مسؤولة عنها.

ج. اسأل مديرك أسئلة توضيحية، مثل: «ما الذي تعنيه بتعزيز النوعية؟»، و«في أيّ مجال علينا تركيز جهود تعزيز النوعية؟»

6. يعدّ تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات مهارة تفكير إستراتيجي مهمّة. أيّ مما يأتي يعدّ مثالاً على هذه المهارة في العمل؟

أ. تسمع في المؤتمر منظّماً يصف أسلوباً جديداً لتطوير عملية تُستخدم في صناعة أخرى، فتفكر في تبني تلك العملية في شركتك.

ب. في أثناء محاولتك حلّ مشكلة متكررة الحدوث في مجموعتك، تدعو المسؤولين عنك مباشرة إلى تحدي افتراضاتهم عن كيفية القيام بالعمل في المؤسسة.

ج. تُعِدُّ قوائم بالبيانات الحسّاسة جميعها التي تحتاج إلى معرفتها؛ لتحقيق تنفيذ مهمّة تحسين ملء طلبات العملاء الإستراتيجية.

7. يعدّ التفكير الإبداعي مهارة تفكير إستراتيجي مهمّة. أيّ ممّا يأتي يعد نتيجة تفكير إبداعي قيّمة؟

أ. خطة فاعلة لجمع المعلومات التي تحتاج إليها لحلّ مشكلة عمل ملحة.

ب. الوعي بالموضوعات المشتركة الكامنة في طائفة واسعة من البيانات التي تقيسها.

ج. موقف منفتح تجاه الأفكار التي تبدو غريبة، ولم تفكر فيها الشركة سابقاً.

8. يعدّ تحليل المعلومات مهارة أخرى رئيسة في التفكير الإستراتيجي. فأيّ ممّا يأتي يعدّ مثالاً على كيفية تطبيق هذه المهارة؟

أ. الاستعارة من الحلول المتقدّمة سابقاً، التي أثبتت فائدتها في معالجة المشكلات مثل التي تتعامل معها الآن.

ب. جمع المعلومات المرتبطة بالتحدي الحالي بطريقة مباشرة وغير مباشرة، حيث يمكنك تجميع البيانات الممكنة الأكثر شمولية.

ج. تركيز تحليل المعلومات الذي تقوم فيه على ما يدور في مجموعتك المباشرة، إذ إنّك أكثر اطلاعاً على مصدر البيانات هذا.

9. كيف يمكن للمفكر الإستراتيجي الاقتراب من حلّ قائمة الأعمال المطلوبة، التي تعترضه في بداية يوم عمل بالصورة المثلى؟

أ. معالجة البنود الأسهل أولاً؛ بهدف التخلص من المشتِّتات، ثمّ التركيز بشدة على الأنشطة والمهامّ الأكثر أهمية.

ب. تحديد البنود الأكثر حساسية وجدولتها في القائمة أولاً، في حين تُفوّض البنود الهامشية أو تتركها دون إنجاز.

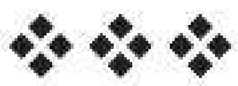
ج. معالجة المسؤوليات العاجلة جميعها بصورة فورية؛ نظراً إلى أنها تشكل أهمّ البنود المدرجة على القائمة.

10. تعدّ معرفة كيفية إجراء المقايضات الذكية مهارة تفكير إستراتيجية أساسية. فأيّ الطرق الآتية تساعد على تطبيق هذه المهارة؟

أ. تحديد مجموعة المزايا الممكنة الكاملة، التي يتيحها القرار الذي تدعو إليه.

ب. الموازنة بين النتائج قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى لمسار العمل المقترح.

ج. تحسين أداء المجموعة؛ لتحسين الأداء الكلي للشركة.



الإجابات عن أسئلة الاختبار

1. (أ): يُتاح لك القليل من المعلومات؛ لأنك تعمل في جزء معين من مؤسستك لمعالجة مشكلة صعبة واتخاذ القرارات المهمّة، ويساعدك التفكير الإستراتيجي على التغلب على هذه المحددات، فكيف يحدث ذلك؟ يمكنك التفكير الإستراتيجي من رؤية تحديات مكان العمل من منظور أوسع، وتوقع تأثير قراراتك المحتمل في الأشخاص الآخرين وأجزاء المؤسسة الأخرى، ونتيجة لذلك تتّخذ خيارات أكثر ذكاءً، وتختار مسارات عمل أكثر ملاءمة لإنتاج نتائج قيّمة للمؤسسة.

2. (ب): إضافة إلى النظرة الإيجابية التي تمكّن المفكرين الإستراتيجيين من رؤية التحديات بوصفها فرصاً، يبين المفكرون الإستراتيجيون خصائص شخصية أخرى، مثل: الفضول حيال الشركة والصناعة، والمرونة تجاه المعلومات الجديدة، والتركيز على المستقبل، واتّساع المعرفة والخبرة.

3. (ج): تسعى في المرحلة الأولى من عملية التفكير الإستراتيجي (إعداد المسرح)، إلى فهم الأعمال الأوسع نطاقاً التي تعمل فيها وتوضيح أهدافك الإستراتيجية، وأما في المرحلة الثانية، فتُطبّق

مهارات التفكير الإستراتيجي التي تشتمل على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات، والتفكير الإبداعي، وتحليل المعلومات، وتحديد الأولويات، وإجراء المقايضات.

4. (ب): يعني تحسين وجهة نظرك «لبيئة الأعمال»، المراقبة باستمرار ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، واستخدام الوعي في الاختبارات الذكية التي تضمن أفضل مستقبل ممكن للشركة، فقد يسهم تعريف الشخص إستراتيجية الشركة والوحدة، وفهم تغييرات العملاء والمنافسين والصناعة، وتوقع تأثير الخيارات في الأشخاص والعمليات في الأقسام الأخرى في المؤسسة جميعها، في معرفة المنظور الأوسع الذي تحتاج إليه لاتخاذ قرارات الأعمال بدهاء.

5. (ج): عندما يحدّد رئيسك الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها، فمن المهم ضمان فهم هذه الأهداف بأكثر البنود الممكنة تحديداً، وقد يساعد طرح الأسئلة التوضيحية على تجنّب سوء الفهم بشأن الأهداف، وتحديد المجالات التي يجب استغلال الجهد والوقت فيها، وتوقع التأثيرات الممكنة لأيّ تغييرات في الأقسام الأخرى في المؤسسة، إضافة إلى سؤال الرئيس الأسئلة التوضيحية، حيث يقدم المفكرون الإستراتيجيون أيضاً أفكاراً لأهداف إضافية، قد تساعد مجموعاتهم على دعم الإستراتيجيات على مستوى الشركة.

6. (أ): يعدّ اكتشاف الفرص للاستفادة من الممارسات الأفضل التي تستخدمها صناعات مختلفة غير صناعتك، مثالاً على القدرة على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات، ولا سيّما في المجالات التي تبدو غير مرتبطة، ويمكنك تطبيق هذه المهارة في التفكير الإستراتيجي بفهم العلاقات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، وتفسير التغييرات في مصفوفات الأداء المهمّة (مثل انقلاب الموظفين أو العائدات) في الأوقات المختلفة، وتنظيم المعلومات التي تبدو متباينة في فئات أكثر قابلية للإدارة.

7. (ج): يعدّ إنتاج البدائل الجديدة (حتى لو بدت منافية للعقل في البداية)، وتصوّر الإمكانات الجديدة، وصياغة الأساليب الجديدة لإنجاز الأمور، والانفتاح على المعلومات الجديدة التي لا تدعم الافتراضات الموجودة جميعها، سمات مميزة للتفكير الإبداعي، حيث يعزز التفكير الإبداعي فرص اختيار أفضل مسار عمل ممكن في النهاية، من خلال تمكينك من إنتاج بدائل أكثر بدلاً من تحديد خياراتك بأول خيار أو اثنين يتبادران إلى الذهن.

8. (أ) يعدّ البناء على المعرفة القائمة طريقة قيّمة لتطبيق مهارة تحليل المعلومات، ومن خلال تكييف الحلول المثبّتة توفر الوقت، وتساعد على نشر الحكمة المكتسبة في أقسام أخرى في المؤسسة.

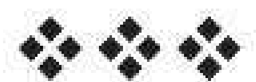
وتشتمل الطرق الأخرى في تطبيق هذه المهارة على تحديد

المعلومات المهمّة والمطلوبة لمعالجة المسألة قيد الحل، وكذلك تطوير خطة جمع معلومات فاعلة وتطبيقها.

9. (أ): إنك تبقي الصورة الأشمل نصب عينيك، من خلال تحديد الأولوية على هذه الصورة، وهذا عنصر أساسي في التفكير الإستراتيجي.

إن المديرين جميعهم مشغولون ولديهم مسؤوليات كثيرة، ويكمن جزء من أنك مفكر إستراتيجي في معرفة كيفية تحديد المهام، ووضع أولويات إنجازها في قائمة الأمور الواجب القيام بها، وتلك هي الأنشطة التي تولد النتائج القيّمة للشركة والمجموعة، إضافة إلى أنّه يمكن تأجيل البنود الهامشية، أو تفويض آخرين القيام بها، أو حتى تركها عند الضرورة؛ لكي تتمكن من تركيز الوقت والطاقة على الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية.

10. (أ): تشتمل بعض المقايضات على التضحية بالمكتسبات القصيرة المدى لتحقيق المكتسبات الطويلة المدى، أو العكس، وعليه، فإنّ موازنة النتائج الممكنة طويلة المدى والنتائج قصيرة المدى لمسار نشاط مقترح، والتفكير في كيفية ارتباط كل من هذه النتائج بأهداف الشركة الإستراتيجية، قد يتيح لك القيام بمقايضات ذكية، وتشمل المناهج الأخرى القيام بمقايضات ذكية على قياس إيجابيات أنشطة العمل البديلة وسلبياتها، والتفكير هل الأنشطة التي تفيد مجموعتك مفيدة لباقي المؤسسة، وتحديد ما لا يجب القيام به لحل المشكلة أو تحقيق الهدف.



تعلم المزيد

المقالات

(Christensen, Clayton M. "Making Strategy: Learning by Doing." Harvard Business Review, November 1997).

تجد الشركات صعوبة في تغيير الإستراتيجية لأسباب كثيرة، ولكنّ أحدها يبرز بقوة: لا يعدّ التفكير الإستراتيجي كفاية إدارية أساسية في معظم الشركات، ولا يستطيع المديرون تطوير الكفاية في التفكير الإستراتيجي؛ نظراً إلى أنهم نادراً ما يفكرون تفكيراً إستراتيجيّاً. يساعد الأستاذ كلايتون كريستنسن المدرس في جامعة هارفارد، المديرين على تطوير الإستراتيجية الإبداعية والكفاية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تقدّم هذه المقالة طريقة من ثلاث مراحل، يمكن للمديرين التنفيذيين استخدامها لتصوّر إستراتيجية متماسكة وإبداعية وتنفيذها بأنفسهم، إذ إنّ عملية الخطوات الثلاث تحفز المديرين إلى البحث بعمق؛ من أجل فهم القوى التي تؤثر في أعمالهم، ويعدّ هذا الأسلوب أداة مفيدة للمديرين؛ لأنه يساعدهم على ربط التفكير الإستراتيجي بالتخطيط التشغيلي: وهما اثنتان من العمليات اللتان غالباً ما تكونان منفصلتين، ولكنهما أكثر فاعلية عند ارتباطهما بعضهما بعضاً.

(Collis, David J., and Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" Harvard Business Review, April 2008).

هل يمكن تلخيص إستراتيجية الشركة التي تعمل فيها في (خمس وثلاثين) كلمة أو أقلّ؟ وهل يعبّر عنها زملاؤك بالطريقة نفسها؟ هناك عدد قليل جدّاً من المديرين التنفيذيين يمكنهم قول نعم بصراحة عن تلك الأسئلة البسيطة، والأمر هو أنّ الشركات التي لديها إستراتيجية واضحة وموجزة – إستراتيجية يمكن للعاملين استيعابها بسهولة واستخدامها نبراساً – كثيراً ما تتحوّل إلى نجوم في الصناعة، يقدّم المدرسان كوليس وروكستاد في جامعة هارفارد للأعمال، دليلاً عمليّاً على صياغة إستراتيجية فاعلة، وتضمينها مثالاً عميقاً عن كيفية تطوير إدوارد جونز في سانت لويس لشركة وساطة إستراتيجية أظهرت نجاحها.

(Harvard Business School Publishing. "Essentials: The Building Blocks of Strategy." Harvard Management Update, January 2006).

إذا لم تكن لديك خبرة كبيرة في صياغة إستراتيجية لعملك أو وحدتك، فأنت في شركة جيدة، فصياغة الإستراتيجيات ليست نشاطاً يوميّاً، تأخذك هذه المقالة في جولة تتعلق بالخطوات التي تحتاج إلى اتباعها: (1) أجرِ عملية مسح للبيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص، (2) تفحّص داخليّاً الموارد والقدرات والممارسات، (3) فكّر في كيفية تصديك للتهديدات والفرص التي حدّدتها، (4) أنشئ أنشطة

جيدة «صالحة» من بين الأنشطة التي تدعم الإستراتيجية، (5) وائم بين أنشطة المؤسسة وإستراتيجيتها والأشخاص، وتذكّر أنّه ليس هناك إستراتيجية تدوم إلى الأبد؛ لذا، تعلّم استخدام هذه الخطوات مراراً وتكراراً؛ حتى تبقى إستراتيجيتك مستجيبة لبيئة الأعمال التجارية دائمة التغير. (ملحوظة: هذا المقال مقتبس من مجموعة أدوات المدير، التي نشرتها «مجلة جامعة هارفارد للأعمال» عام 2004م.)

(Slywotzky, Adrian J., and John Drzik. "Countering the Biggest Risk of All." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, April 2005).

يقدّم سليوتزكي ودرزيك أمثلة على كيفية تطبيق المديرين العاملين في مجموعة متنوّعة من المنظمات، مهارة التفكير الإستراتيجي لرؤية الصورة الأشمل، ويبين الباحثان بصورة خاصة كيفية الآثار المترتبة على تطورات «بيئة الأعمال» المهمة - من خلال التحوّلات التقنية، وظهور المنافسين الجدد، وطرح المنتجات في السوق على نطاق واسع، وتآكل هوامش الربح وتغييرات أولويات العملاء، وتهيّؤ الأسواق واستعدادها، ثم يقدّمان إستراتيجيات لمواجهة مثل هذه التطوّرات، ويعرضان كيفية استخدام منظمات معينة هذه الإستراتيجيات بنجاح.

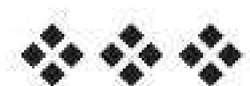
(Spear, Steven J. "Fixing Health Care from the Inside, Today." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September 2005).

يقدّم سبير دراسة حالة في التفكير الإستراتيجي في العمل، لا سيّما القدرة على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات، ويصف المؤلف كيف طبّق مهنيّو الرعاية الصحّية في كثير من المستشفيات إستراتيجية استخدمتها شركة تصنيع سيارات رئيسة؛ لتحديد المشكلات العملية وتصحيحها، وعلى الرغم من أنّ الصناعتين مختلفتان كليّاً، لكنّ ممارسي الرعاية الصحّية أدركوا أنّ أسلوب تحسين عملية التصنيع في الشركة المصنّعة للسيارات، يمكن أن تساعدهم على الحدّ من الأخطاء في العناية بالمرضى، وإنقاذ الأرواح وخفض النفقات.

(Stalk Jr., George. "Curveball: Strategies to Fool the Competition." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September 2006).

يقدّم جورج ستاك الابن من مجموعة بوسطن الاستشارية في هذا الجزء التابع لمقالته «الكرة الصلبة: خمس إستراتيجيات قاتلة لهزيمة المنافسين» (هارفارد بينزنيس ريفيو، نيسان 2004م) نهجاً آخر للتغلب على المنافسين، حيث تدور إستراتيجية الكرة الصلبة حول اللعب الخشن والصعب مع المنافسين؛ وتدور الكرة الانحنائية الإستراتيجية حول التفوّق بالخدعة على المنافسين، وتنطوي على جعل المنافسين

يقومون بعمل غبي لا يقومون به عادة (مثل، التسديد على ما يبدو أنه في منطقة الإصابة، ولكنه فعليّاً ليس كذلك)، أو عدم القيام بشيء ذكي يقومون به عادة (مثل، الفشل في التسديد نحو حفرة في منطقة الضرب، ولكنّها لا تبدو كذلك)، ويصف ستاك أربعة أنواع من الكرات المنحنية، ويقدّم أمثلة موسعة لإستراتيجيات الكرة المنحنية في العمل في شركات، مثل: شركة توريد مواد التنظيف الكيميائية الصناعية آيكولاب، وشركة الطيران الأسترالية جيتستار.



الكتب

(Langdon, Bruce, Andy Langdon, and Ken Langdon. Strategic Thinking. The DK Essential Managers Series. New York: Dorling Kindersley, 2000).

يوفر هذا الحجم الموجز نصائح لتطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي الخاصة، وفي ذلك فهم العملاء والمنافسين، وإجراء المفاضلة بين المدى القصير والمدى الطويل، وتوضيح الأهداف الإستراتيجية الخاصة، وقياس إيجابيات مسارات العمل البديلة وسلبياتها، وأكثر من ذلك بكثير، وتوضح الجداول والرسوم ودراسات الحالة جميعها النقاط الرئيسة، وتلخص المعلومات المهمّة.

(De Bono, Edward. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown, 1985).

يقدّم دي بونو وهو صاحب هيئة دولية رائدة في تعليم التفكير بوصفه مهارة، مبادئ توجيهية سهلة الاتباع لتطبيق كثير من المهارات التي تشكل التفكير الإستراتيجي، ويؤكد أنّ أيّ مدير يستطيع التحوّل من مهارة إلى أخرى عن طريق «ارتداء قبعة التفكير» المناسبة. فارتداء «القبعة البيضاء» مثلاً، يمكّنك من قياس الوقائع والأرقام والمعلومات الموضوعية، في حين يساعدك التحوّل إلى «القبعة الخضراء» على إثارة

التفكير الإبداعي، وتساعد مجموعة أمثلة مشتقة من طائفة واسعة من المنظمات، على توضيح مهارات التفكير الست التي يعرضها دي بونو.

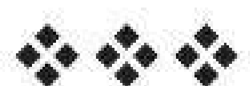
(Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2004).

انخرطت الشركات منذ فجر العصر الصناعي في المنافسة وجهاً لوجه؛ بحثاً عن النمو المطرد والمربح، وقد تصارعت الشركات على المزايا التنافسية، وقاتلت من أجل حصّتها في السوق، وناضلت من أجل التميز، لكنّ هذه السمات المميزة للإستراتيجية التنافسية ليست السبيل لإيجاد النمو المربح في المستقبل، حيث يذكر دبليو تشان كيم ورينيه موبورجني في كتاب يتحدى كل شيء كنت تعتقد معرفته عن متطلبات النجاح الإستراتيجية، أنّ نتائج المنافسة ليست سوى محيط دموي من الخصوم المتقاتلين على الربح المتناقص، ويرى الباحثان استناداً إلى دراسة (مئة وخمسين) تحرّكاً إستراتيجيّاً تشمل أكثر من (مئة) سنة و(ثلاثين) صناعة، أنّ النجاح الدائم لا يأتي من تقاتل المنافسين، وإنّما من إيجاد «المحيطات الزرقاء» (أسواق جديدة غير مستغلة جاهزة للنمو)، حيث تبتكر هذه التحرّكات الإستراتيجية – التي يدعوها الباحثان «قيمة الابتكار» – قفزات قوية في القيمة تفسر المنافسة طوال أكثر من قرن، وتقدّم إستراتيجية المحيط الأزرق نهجاً منتظماً لجعل المنافسة غير مترابطة، وتعرض المبادئ والأدوات التي

يمكن أن تستخدمها أيّ شركة لإيجاد المحيطات الزرقاء والتقاطها، ويعدّ الكتاب عملاً تاريخيّاً ينهي التفكير التقليدي بشأن الإستراتيجية، ويرسم مساراً جديداً جريئاً للفوز في المستقبل.

(Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business. Harvard Business Essentials Series. Boston: Harvard Business School Press, 2005).

يساعدك هذا الكتاب على التركيز على مهارة التفكير الإستراتيجي؛ لرؤية الصورة الأشمل على وجه الخصوص، وعلى فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة، ومعرفة كيفية المساعدة على تنفيذها، ويشرح المؤلف كيفية قياس مواطن القوة الخاصة بالشركة والوحدة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ويصف الإستراتيجيات التنافسية المشتركة والتحركات الإستراتيجية المستخدمة في عالم الأعمال، ويشرح كيفية وضع خطط عمل لتنفيذ الإستراتيجية، إضافة إلى أنّ الفصول الإضافية توفّر تقدّم المبادئ التوجيهية لإبقاء خطة التنفيذ في مسارها، وتحفيز الأشخاص على تنفيذ الإستراتيجية، واختبار الإستراتيجية الخاصة وتنقيحها بحسب المطلوب باستمرار.



التعلم الإلكتروني

دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال. مثال توضيحي. بوسطن، دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2004م.

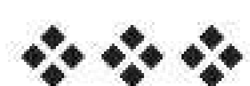
المثال التوضيحي مجموعة مرنة من الحالات على الإنترنت، صمّمت للمساعدة على إعداد المديرين في المستويات الوسطى والمتقدّمة؛ لمواجهة تحديات القيادة المتنوعة، حيث توفر هذه المواقف القصيرة والواقعية محتوى معقداً للتركيز على واقع حياة القائد، حيث سيختبر المديرون: مواءمة الإستراتيجية، وإزالة معوّقات التطبيق، ومراقبة التغيير، وتوقع الأخطار، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمل، وتنمية إخلاص العميل، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور عالمي، وتعزيز الإبداع، وتعريف المشكلات، واختيار الحلول، والتفويض إلى النمو، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتزويد التغذية الراجعة، والاحتفاظ بالمواهب.

دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال. نجاح الخدمة. بوسطن، دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2003م.

يعدّ تطوير علاقات خدمة ممتازة عاملاً أساسيّاً لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، ومع ذلك، فإنّ تزويد خدمة جيدة يتجاوز التواصل

اللطيف مع العملاء، وتشكل «سلسلة الخدمة - الربح» الإطار الذي يوضح كيف يمكن أن يقود الموظفون المخلصون والعملاء الراضون شركة ما إلى نمو كبير، ويركز نجاح الخدمة على تأثير المدير في تنمية الموظفين، وتحسين كفاية الخدمة، وخلاصة ذلك كله المساهمة في بناء الشركة.

يعتمد نجاح الخدمة على بحث مجموعة إدارة الخدمة وتحليلها في كلية هارفرد للأعمال، والتي تتضمن الأستاذين جيمس هيسكيت وجيفري ريبورت، وقد طُوِّرت بناءً على محتوى مثبت وموثوق به، فهي مبنية على بحث إبداعي شارك فيه كثير من الأساتذة من كلية هارفرد للأعمال، وغيرهم من الخبراء في مجال الاتصالات في إدارة الأعمال، وتتضمّن (ثلاثاً وعشرين) مقالة من مراجعات كلية هارفرد للأعمال بوصفها مصادر.



المصادر

1. De Bono, Edward. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown and Company, 1985.
2. Gavetti, Giovanni, and Jan W. Rivkin. "How Strategists Re– ally Think: Tapping the Power of Analogy." Harvard Busi– ness Review OnPoint Enhanced Edition. April 2005.
3. Johnson, Lauren Keller. "Debriefing Paul Nutt: Increase the Odds of Being Right." Harvard Management Update, June 2005.
4. Slywotzky, Adrian J., and John Drzik. "Countering the Biggest Risk of All." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. April 2005.
5. Spear, Steven J. "Fixing Health Care from the Inside, To– day." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edi– tion. April 2006.
6. "Strategic Thinking," white paper, Interaction Associates, April 2005.
7. Successful Manager's Handbook: Development Sugges– tions for Today's Managers. 2nd ed. Minneapolis: Person– nel Decisions International, 1992.
8. Successful Manager's Handbook: Develop Yourself, Coach Others. 7th ed. Minneapolis: Personnel Decisions Inter– national, 2004.